

CAROLINA MARIA SOUSA SILVA

AS ENTREVISTAS DE SAÍDA: UM TESTEMUNHO ORGANIZACIONAL



ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS

Relatório de Estágio em Gestão
de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

COIMBRA, 2019

As Entrevistas de Saída: Um testemunho Organizacional

CAROLINA MARIA SOUSA SILVA

Relatório de Estágio Apresentado ao ISMT para Obtenção do Grau De Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador/a: Professora Doutora Andrea Isabel Oliveira da Costa e Sousa

Coimbra, dezembro 2019

Índice

| | |
|---|----|
| Índice de Figuras | 4 |
| Índice de Tabelas | 4 |
| Índice de Anexos | 4 |
| Glossário de Siglas | 5 |
| Agradecimentos | 6 |
| Resumo | 7 |
| Abstract | 8 |
| Introdução | 9 |
| Capítulo I – O Potencial Das Entrevistas De Saída | 11 |
| Capítulo II - A Entidade De Acolhimento | 20 |
| 2.1. O Grupo Visabeira SA. | 20 |
| 2.1.1. Visão, Missão e Valores | 21 |
| 2.1.2. O Departamento de Recursos Humanos | 22 |
| Capítulo III – Metodologia e As Atividades Realizadas Durante O Estágio | 25 |
| 3.1. Metodologia Aplicada | 25 |
| 3.2. Atividades realizadas durante o Estágio | 27 |
| 3.2.1. Apresentação das atividades | 27 |
| 3.3. Proposta de Entrevista de Saída | 35 |
| Capítulo IV - Conclusão e Reflexão crítica do estágio | 36 |
| 4.1. Reflexão Crítica Do Estágio | 36 |
| 4.2. Conclusão | 41 |
| Referências Bibliográficas | 43 |
| ANEXOS | 46 |
| Anexo 1. Entrevista de Saída: Linhas de Orientação | 47 |
| Anexo 2 – Guião de Entrevista de Saída | 49 |
| Anexo 3 – Formulário de Entrevista de Saída | 54 |
| Anexo 4 – Anúncio Desenhador | 56 |
| Anexo 5 – Anúncio Técnico Superior de Segurança e Higiene no Trabalho | 57 |
| Anexo 6 – Anúncio Contabilista, Economista ou Gestor | 58 |
| Anexo 7 – Modelo de Descrição e Análise de Funções GOEP | 59 |
| Anexo 8 – Manual de Funções Postos de Trabalho | 61 |
| Anexo 9 – Política de Recrutamento | 73 |
| Anexo 10 – Manual de Competências | 77 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Objetivos principais da entrevista de saída..... | 17 |
| Figura 2 - Palácio do Gelo..... | 20 |
| Figura 3 - Organograma Grupo Visabeira SA..... | 21 |
| Figura 4 - Organograma Departamento Recursos Humanos..... | 23 |
| Figura 5 - Escritório Departamento de RH | 23 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Atividades Desenvolvidas | 28 |
|---|----|

Índice de Anexos

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Entrevista de Saída: Linhas de Orientação | 47 |
| Anexo 2 – Guião de Entrevista de Saída..... | 49 |
| Anexo 3 – Formulário de Entrevista de Saída..... | 54 |
| Anexo 4 – Anúncio Desenhador | 56 |
| Anexo 5 – Anúncio Técnico Superior de Segurança e Higiene no Trabalho..... | 57 |
| Anexo 6 – Anúncio Contabilista, Economista ou Gestor..... | 58 |
| Anexo 7 – Modelo de Descrição e Análise de Funções GOEP..... | 59 |
| Anexo 8 – Manual de Funções Postos de Trabalho | 61 |
| Anexo 9 – Política de Recrutamento | 73 |
| Anexo 10 – Manual de Competências..... | 77 |

Glossário de Siglas

| | |
|--------------|---|
| GRHCO | Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional |
| RH | Recursos Humanos |
| DRH | Departamento de Recursos Humanos |
| DAF | Descrição e Análise de Funções |
| IA | Investigação-Ação |
| PEV | Proposição de Valor para o Empregado |
| EB | <i>Employer Branding</i> |

Agradecimentos

Antes de fechar a página desta longa caminhada, não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que sempre me encorajaram e que nunca me deixaram desistir.

Em primeiro lugar à minha mãe Neli. Palavras não chegam para lhe agradecer as vezes que abdicou dos seus sonhos para que eu pudesse realizar os meus.

Ao Filipe, o encorajador de todo este percurso. Por valorizar tudo quanto sou no mínimo que faço. Por ter acreditado nas minhas capacidades e pelo apoio incondicional em todos os momentos, principalmente nos de incerteza, tão comuns para quem tenta trilhar novos caminhos.

Agradeço ao meu avô, Sousa, que apesar de já não estar fisicamente entre nós, foi um pilar crucial no meu crescimento. Por ser eternamente a minha luz.

À minha irmã Leonor, pela sua boa disposição e descontração constante na altura mais difícil desta etapa e também pelo apoio que sempre me deu.

À minha avó, Mariazinha, pela força que sempre me transmitiu ao longo da minha vida.

Aos meus colegas de curso e às amigas sempre presentes, Stacey de Castro, Rimoni Souza e Sara Bartolomeu, que me acompanham desde o início da longa caminhada académica, que me fizeram crescer dividindo força para lutar, amizade e solidariedade nas horas de tristeza e alegria.

Ao Grupo Visabeira que me permitiu concluir o meu mestrado com imensas aprendizagens. Às minhas colegas do Departamento de Recursos Humanos, pela amizade e pela partilha de conhecimentos.

À Dr.^a Diana Magalhães, pela sua amizade e por me ter acolhido de braços abertos. Por todo o tempo dedicado e pelo saber que me proporcionou a nível profissional e pessoal. Pela liberdade de falhar e aprender e pela confiança que diariamente depositou em mim. Por ter sempre uma palavra inspiradora e amiga para me dar.

Por fim e, como não poderia deixar de ser, um agradecimento muito especial às fantásticas pessoas que acompanharam de perto nestes últimos momentos académicos: Professora Doutora Andrea Sousa e ao Especialista José Ricardo Andrade, formidáveis professores e orientadores, por todos os ensinamentos e pela persistência e compreensão que sempre tiveram para me ajudarem. Pela disponibilidade na concretização deste relatório.

O meu franco obrigado a todos!

Resumo

Este relatório explana as tarefas desenvolvidas no estágio de 420 horas, realizado no Grupo Visabeira enquanto Técnica de Recursos Humanos. A integração no departamento do Recursos Humanos da entidade acolhimento, permitiu aprofundar de forma mais significativa as atividades da prática de recrutamento e seleção, tendo sido possível focar a minha ação numa proposta de Entrevistas de Saída.

Estas entrevistas são mais similares a um *feedback* do que de uma avaliação ou uma conversa não construtiva. Justamente por terem esse caráter, tornam-se uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da empresa pois, embora não sejam ainda uma prática comum em todas as organizações, podem ser uma poderosa aliada quando falamos de retenção de colaboradores.

A metodologia aplicada no decorrer do estágio foi a investigação-ação que permitiu a compreensão e a vivência sócio organizacional, bem como, uma intervenção ativa e construtiva da realidade de trabalho experienciada.

Devido à grande competitividade presente no mundo Organizacional, diversas ações devem ser realizadas para manter um funcionário na empresa e o profissional de Recursos Humanos precisa de identificar e diagnosticar as causas que aumentam o *turnover* dentro da organização.

Neste sentido, as organizações devem procurar novas formas de se diferenciar de modo a tornarem-se mais sustentáveis e rentáveis a longo prazo. Para isso, um dos objetivos deve passar pela retenção dos seus talentos. Surge assim o conceito de ***Employer Branding***, que em linhas gerais é a imagem que a empresa tem enquanto entidade empregadora. Essa imagem, pode por exemplo ser construída através de um sistema de recompensas a que chamamos de **Proposição de Valor para o Empregado**, e que no âmbito deste relatório sustentam o respetivo enquadramento teórico.

Palavras-chave: Entrevista de Saída; Gestão Recursos Humanos; Employer Branding; Proposição de Valor para o Empregado

Abstract

This report explains the tasks developed during the 420-hour internship held at Grupo Visabeira as a Human Resources Technician. The integration in the Human Resources department of the host entity, allowed me to deepen in a more significant way the activities of the recruitment and selection practice, having been possible to focus my action in a proposal of Outgoing Interviews.

These interviews are more similar to a feedback than an evaluation or a non-constructive conversation. Precisely because they have this character, they become an essential tool for the development of the company because, although they are not yet a common practice in all organizations, they can be a powerful ally when we talk about employee retention.

The methodology applied during the internship was the action-research that allowed the understanding and experience of the partner-organization, as well as an active and constructive intervention of the experienced work reality.

Due to the great competitiveness present in the Organizational world, several actions must be taken to keep an employee in the company and the Human Resources professional needs to identify and diagnose the causes that increase the turnover within the organization.

In this sense, organizations must look for new ways to differentiate themselves in order to become more sustainable and profitable in the long term. To do so, one of the goals must be to retain their talents. This is how the concept of Employer Branding emerges, which in general terms is the image that the company has as an employer. this image, for example, can be built through a system of rewards that we call the Employee Value Proposition, and that within this report support the respective theoretical framework set.

Keywords: Exit Interview; Human Resources Management; Employer Branding; Employee Value Proposition

Introdução

“Uma organização define-se pelo facto de possuir objetivos, cujo alcance em termos de realização pressupõe o exercício da influência de uns indivíduos sobre os outros e de uns grupos sobre outros grupos”.

(Ferreira, Neves e Caetano 2001, p. 502)

Desde há pelo menos três mil anos, com mais ou menos êxito, a civilização humana tem procurado regular os seus comportamentos, através de relações sociais.

“A vida dos indivíduos só faz sentido enquanto membros de um grupo, pois a maior parte das tarefas que são imprescindíveis à sua sobrevivência não podem ser realizadas isoladamente. Por isso não se pode absolutizar o indivíduo. Integra-lo plenamente numa comunidade, é a pretensão máxima de qualquer sociedade” (Thomas, 1992).

Efetivamente, cada pessoa assume o seu papel ou papeis no seio da sociedade e a partir deles nascem diferentes desempenhos, criando um sistema de interdependências sociais e, é o conhecimento de um sistema social que permite poder prever determinados comportamentos e diferentes modos de comunicar.

Procurei que o estágio curricular se desenvolvesse num grupo organizacional onde pudesse adquirir um conjunto de experiências basilares, fundamentais para enfrentar de forma mais positiva a ambiguidade do mercado de trabalho.

O Grupo Visabeira SA. surgiu como uma opção diferenciada, uma vez que sendo um dos maiores grupos organizacionais a nível nacional é, também, uma excelente escola de aprendizagem nas mais diversificadas áreas em que opera.

Ao longo de todo o caminho percorrido nas 420 horas de estágio, tive oportunidade de desenvolver várias funções ao nível do recrutamento e seleção, formação e gestão de perfis, com maior incidência. No âmbito desta experiência prática foi possível refletir sobre a valorização das entrevistas de saída nas organizações. Desta forma, surgiu a pertinência de esboçar uma proposta de entrevistas de saída, dado ser uma prática recorrente na empresa, e não existir suporte físico de apoio ao entrevistador.

Assim, o corpo deste trabalho apresenta além da introdução e das conclusões finais, onde expus as limitações e as sugestões de melhoria para trabalhos vindouros, quatro capítulos convergentes e complementares:

No primeiro capítulo, é explanada uma revisão teórica com enfoque principal no potencial das entrevistas de saída, como medida preventiva para futuras retenções, com impacto também, no *employer branding* da organização

Num segundo momento, é descrito de forma sucinta a entidade acolhedora, onde procurei delinear em traços gerais do Grupo Visabeira e todas as suas áreas de negócio. Na secção seguinte, são descritas as atividades desenvolvidas neste e a metodologia utilizada.

Logo após, surge uma reflexão de um ponto de vista pessoal da experiência enquanto estagiária, onde estabeleci uma ponte entre o quadro teórico de referência e a prática.

Por fim, encerro este trabalho com algumas conclusões acerca da temática da entrevista de saída e o seu contributo para um sistema organizacional mais estável.

Apresento ainda alguns anexos, que se consideram relevantes para a compreensão dos aspetos focados deste trabalho.

Capítulo I – O Potencial Das Entrevistas De Saída

“O ser humano gosta de marcar o mundo, de deixar um traço da sua passagem e ser lembrado como tal. (...) todos gostamos, em maior ou menor grau, que os outros apreciem o que nós consideramos que foi um bom trabalho”.

(Almeida, 1995, p. 59)

Nas últimas décadas perfilaram-se mudanças no que respeita à forma de gerir pessoas dentro de uma empresa. O advento da era da globalização focou-se essencialmente na importância de investir nos progressos tecnológicos, no entanto, estes jamais poderão substituir o que existe de mais humano: a criatividade, a aprendizagem e a necessidade de cada um ter sucesso (Reis, 2010).

Segundo o mesmo autor, a valorização e a procura de resultados foi apenas possível pelo recurso à alta tecnologia que o Homem otimizou ao longo do tempo e também pela mudança de paradigma, uma vez que, a maioria das organizações encontravam-se focadas numa ótica de produtividade, sem consignar a individualidade dos colaboradores. Surgiu então a gestão de pessoas, com o intuito de compreender e auxiliar cada trabalhador pessoalmente e profissionalmente.

Com uma concorrência forte e ágil, cada organização procura constantemente novas **formas de se diferenciar** de modo a tornar-se mais sustentável e rentável ao longo do tempo, no final o sucesso de cada uma dependerá do talento dos seus recursos humanos e onde esses recursos estiverem, precisam ser encontrados (Guimarães & Arieira, 2005).

O aumento da procura por pessoas eficazes e dinâmicas, pessoas capazes de aumentar a perspetiva de vida das empresas e consequentemente alcançar o sucesso tornou-se uma constante. O processo para fazer com que essas pessoas trabalhem na empresa é de extrema importância para aquelas que querem chegar ao sucesso (Guimarães & Arieira, 2005).

O processo de seleção deve, portanto, abranger a experiência e a capacidade técnica dos candidatos, isto é, para o exercício de determinada função são importantes as *hard skills*, pois é importante saber realizar a função, no entanto, são as *soft skills* que vão muitas vezes garantir o sucesso no trabalho pois envolvem as emoções e as intuições, ambas responsáveis pela capacidade de expressar e interpretar os sentimentos de outra pessoa, são os atributos pessoais de cada indivíduo, alguns traços da sua personalidade, capacidades sociais e de comunicação. Estas competências pessoais determinam a forma como um indivíduo interage no relacionamento com os colegas dentro e fora do ambiente de trabalho e o colaborador estará mais preparado para lidar com diferentes situações que possam manifestar-se (Reis, 2010).

Com cada nova entrada de pessoas na empresa, o departamento de recursos humanos devem ter uma atenção *sui generis* já que, são implicados custos copiosos na adaptação de um

novo colaborador, bem como repercussões financeiras, logísticas e humanas para ambos os lados, uma vez que, o capital humano é determinante para agilizar a estratégia que a organização procura (Reis, 2010).

Sendo assim, o Departamento de Recursos Humanos deve manifestar-se como uma forma de compreender e auxiliar os colaboradores, sejam eles novos ou não, a satisfazerem-se pessoalmente e profissionalmente, fazendo com que, indiretamente, essa satisfação providencie um aumento nos ganhos da empresa (Oliveira, 2013).

As organizações que conseguem continuamente proporcionar esse bem-estar, sabem que o **processo de retenção** começa logo no primeiro contacto com o potencial candidato e continua até ao seu último dia de trabalho (Spain & Groysberg, 2016). A competitividade e a procura de talentos, têm sido cada vez maior e, por isso mesmo, as empresas, enfrentam no século XXI, não só dificuldades no processo de atração de talentos, como também problemas de retenção (Council, 2006 citado por Rodrigues, 2017).

Nesta conjuntura, importa elucidar o conceito de talento, antes de se explanarem os fatores de atração e de retenção.

Na visão de Goffee e Jones (2007 citado por Silva, 2014 p. 6), o talento é definido como “conjunto de ideias, conhecimentos e capacidades que conferem o potencial de produzir mais, utilizando os mesmos recursos disponíveis”.

No que diz respeito à **atração e retenção de pessoas**, os dois conceitos referem-se a dois momentos distintos da gestão dos colaboradores na organização. Para Silva (2014), a atração é a capacidade que a empresa tem em captar potenciais candidatos através de técnicas capazes de aumentar o interesse dos mesmos pela organização, ao passo que reter diz respeito à capacidade que a empresa possui em manter o colaborador na empresa.

As organizações, para conseguirem atrair os colaboradores, procurarão retê-los, neste contexto, surge o conceito de **Employer Branding** ou traduzindo, a **Marca de Empregador**, que consiste na aplicação da área de Marketing à Gestão de Recursos Humanos.

O **Employer Branding** (EB) é, em linhas gerais, a imagem que a empresa tem enquanto entidade empregadora e, esta preocupação, surge necessariamente associada à capacidade de a empresa conceber um *marketing* adequado e construir uma imagem desejável aos olhos de todos talentos no mercado (Silva & Alavarães, 2012).

Para construir essa imagem, a empresa pode, por exemplo, criar um sistema de recompensas, que seja interessante para o *target* de funcionários que pretende cativar, este conjunto de recompensas é chamado de **Proposição de Valor para o Empregado** que é uma técnica de marketing que tenta influenciar sobretudo os potenciais candidatos a serem atraídos para a empresa. (Silva, 2014).

Esta determinação de uma proposição de valor para o empregado é a etapa mais importante do processo de **EB** (Employer Branding) estando os dois conceitos intimamente ligados (Sullivan, 2004 citado por Silva, 2014).

Através da comunicação de uma proposição de valor interessante para o candidato, a empresa consegue cativar a atenção do talento, mas posteriormente a empresa precisará de aprimorar as técnicas para os reter, desenvolvendo as suas capacidades, satisfazendo-os e comprometendo-os com a organização (Silva, 2014).

Assim, as técnicas de **EB** passam pela criação de um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos por um empregador que deve ser o mais atrativo possível, como por exemplo, condições salariais, formação, desenvolvimento da carreira, autonomia, estilo de liderança, harmonia entre a vida pessoal e profissional, ambiente e equipa de trabalho etc (Silva, 2014). Na opinião de Backhaus e Tikoo (2004 citado por Silva, 2014) a organização deverá oferecer um pacote de recompensas consistente com a realidade da empresa, diferenciando-se dos empregadores concorrentes e ser atraente para o seu público-alvo.

Estas iniciativas da empresa, para além de ter a função de atração, têm também a função de reter o empregado, comprometendo-o com a mesma. Com esta comunicação é transmitida a identidade da empresa enquanto empregador, englobando valores, políticas e comportamentos da empresa (Dell & Ainspan, 2001 citado por Silva, 2014) e a ideia é criar a imagem da organização como um ótimo local para trabalhar com uma visão ajustada ao perfil daquele candidato, no momento em que ele se encontra no seu processo de carreira individual (Minchington, 2005 citado por Silva, 2014).

Ainda de acordo Minchington (2006 citado por Silva & Alavarães, 2012), uma **Proposição de Valor do Emprego (PVE)** é o equilíbrio entre as recompensas, benefícios, carreira, cultura empresarial e ambiente de trabalho que são entregues ao funcionário em troca do seu desempenho e do seu trabalho.

Nesta conjuntura a **Proposição de Valor do Emprego** assume hoje um papel de extrema importância, pois dá a possibilidade a uma empresa de se diferenciar da concorrência, proporcionando uma experiência de trabalho superior à das outras organizações, no entanto deve incluir vários aspetos que o trabalhador valoriza e não apenas a questão monetária, deverá sim ser baseada nas necessidades e preferências da força de trabalho que pretendem atrair e pode variar com a cultura, idade, demografia, estado social, etc. Esta deverá ser direcionada para os segmentos específicos que pretendemos motivar e deverá ser coerente com a visão, missão e objetivos da empresa de modo a atingir vantagens competitivas (Silva, 2014).

A PVE é reconhecida e utilizada assim, como uma estratégia de atração e retenção (feita através do compromisso) no mercado de trabalho, independentemente da organização ou setor, o desafio consiste em atrair mão de obra de qualidade, ou seja, pessoas com as competências, os

conhecimentos, a experiência e valores apropriados que coincidam com as exigências organizacionais (Aloo & Moronge, 2014 citado por Rodrigues, 2017).

No entanto Bancaleiro (s.d.) refere que embora este seja um conceito que está presente já a alguns anos no léxico dos profissionais desta área, continua a ser pouco utilizado. Pois, apesar da importância que esta sigla tem na retenção e **compromisso organizacional**, muitas das suas práticas ainda não estão alinhadas com as preferências dos colaboradores (Aloo & Moronge, 2014 citado por Rodrigues, 2017).

Por isso, para uma correta construção da PVE é necessário entender aquilo que os colaboradores mais valorizam e procuram num ambiente organizacional de modo a que a sua implementação traduza uma vantagem competitiva para a empresa (Rodrigues, 2017).

Para que isso aconteça ao longo de todo o vínculo entre ambas as partes devem ser cumpridas todas as promessas que foram feitas aquando a sua integração (Silva & Alavarães, 2012).

O objetivo de qualquer organização deve ser o aumentar comprometimento dos funcionários e evitar os constrangimentos do **turnover**, porém qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, passa por situações de demissão, sejam elas por iniciativa do colaborador, por diversos motivos de cariz pessoal ou profissional ou quando uma organização não necessita mais dos serviços daquele colaborador (Martinelli & Rossi, sd).

A esta flutuação de pessoas, chamamos de **turnover** que configura o movimento de entradas e saídas, admissões e abandono de profissionais de uma dada organização, num determinado período (Pomi 2005 citado por Cunha, 2016)

Nesta perspetiva, o setor de recursos humanos desempenha um papel fulcral no processo de registo de entradas e saídas de pessoas da organização. As **saídas são importantes**, no entanto, devem ser analisadas com a maior atenção, pois deverão decorrer num nível razoável de forma a não **interferir negativamente** nos processos de desenvolvimento das empresas. Uma saída poderá resultar numa perda na qualidade dos serviços, uma vez que leva algum tempo até o novo colaborador se inteirar totalmente de todos os processos, o que por consequência pode atrapalhar o desempenho dos colegas e trabalho (Jonos & Machado, 2015).

Pontes (2004 citado por Oliveira 2013), refere que a **rotatividade** é uma flutuação e rotação de recursos humanos e que essa alternância deve ser vista de três maneiras distintas: **entradas** (contratações), **saídas** (demissões, aposentações), e **rotatividade interna** (promoções e transferências de posto de trabalho).

A oscilação de capital humano sempre foi conspícua em qualquer entidade, o problema segundo Chiavenato (1992 citado por Oliveira, 2013), é que estas situações são onerosas para as instituições empresariais, com gastos de admissões e demissões, custos estes que são facilmente observados na quebra produtiva ou até mesmo em aspetos burocráticos e administrativos. Esta

perda de produtividade interfere na motivação dos colaboradores, no comprometimento, na perda de lucro, ou até na saúde organizacional, o que leva a mais absentismo e a altos índices de turnover (Pomi 2005 citado por Oliveira, 2013).

Pontes (2004 citado por Oliveira, 2013) vem complementar que para além do custo financeiro associado, torna-se pertinente acompanhar a rotatividade, observando os indicadores que podem apontar para presumíveis problemas organizacionais. No entanto, o mesmo autor, afirma ainda que o *turnover* pode ser entendido mais como um efeito, do que uma causa. Acontece por fenómenos **internos** existentes na organização, isto é, devido à **PVE**, como a política salarial da empresa, o tipo de supervisão, as oportunidades de crescimento profissional, o tipo de relacionamento humano, as condições físicas ambientais de trabalho, a política de recrutamento e seleção de recursos humanos e pela cultura organizacional da empresa. Surge ainda por fenómenos **externos**, ou seja, pelas oportunidades existentes de emprego no mercado de trabalho e pela conjuntura económica que se vive. São estes alguns dos motivos que levam os colaboradores a desligarem-se das organizações.

Um elevado índice de *turnover* mostra que algo não está bem e é necessário ser revertido e posteriormente melhorado, porque a perda de pessoas contribuiu negativamente na eficiência da empresa. Para Pomi (2005 citado por Cunha, 2016) esta rotatividade pode estar associada a processos da Gestão de Recursos Humanos, com a carência de critérios de avaliação, contratações inadequadas, défice de acompanhamento durante o processo de integração dos novos colaboradores, escassa oferta de formação, falta de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos.

De acordo com Chiavenato (2010 citado por Cunha, 2016), a rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Ao nível das variáveis externas, poderá ser consequência da oferta e procura do mercado de Recursos Humanos, da conjuntura económica ou das oportunidades de emprego no mercado de trabalho. Ao nível interno salientam-se a política salarial e os benefícios oferecidos pela organização, o tipo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, as relações interpessoais, as condições físicas e psicológicas de trabalho, a estrutura e a cultura organizacional (Oliveira, 2013).

Neste sentido, Spector (2004 citado por Oliveira 2013), defende que os indivíduos com maior **compromisso organizacional** têm menos hipóteses de se desligarem que os com menor **engagement**.

Este aumento do comprometimento é favorecido, segundo Sanches (1996 citado por Oliveira 2013), por três fatores principais, que são eles: as recompensas que o colaborador pode obter pelo seu trabalho, o ambiente de trabalho e o local de trabalho.

Assim, Chiavenato (1994 citado por Oliveira 2013), afirma que cada organização deverá proporcionar condições de trabalho favoráveis para que os trabalhadores se sintam

comprometidos e tenham vontade de manterem o vínculo contratual, diminuindo assim a rotatividade que, apesar de fazer parte da realidade das empresas, não se pode visualizar de forma totalmente negativa pois, é através da dela que a empresa tem a oportunidade de reorganizar-se e de trazer novas vivências ao ambiente de trabalho. Bem como, fomentar na organização práticas de *Employer Branding*.

Em muitas empresas, esta rotatividade vê-se como um problema existente, porém se não se encontrarem formas de o solucionar passará a haver uma maior dificuldade em avaliar as suas causas.

Assim, dentro das várias ferramentas que um gestor de Recursos Humanos possui a fim de atenuar essas razões é a chamada **entrevista de saída**.

A sua aplicação, torna-se uma mais valia na medida em que através dela se pode analisar um conjunto variado de fatores, pelos quais as pessoas decidem abandonar o trabalho. É também possível recolher dados importantes acerca da organização e do mercado de trabalho durante a entrevista com o colaborador. Neste contexto, a realização desta, serve para conhecer numa maior escala a perceção dos trabalhadores relativamente ao **clima laboral** através da análise dos problemas que enfrentam no seu dia-a-dia, mas sempre visando as melhorias necessárias para a organização (Morales, 2018). Estes são alguns exemplos pelo qual este **instrumento** se consubstancia numa **fonte valiosa** de dados para desenvolver a área de Recursos Humanos.

Morales (2018) refere ainda que ao ter esta informação compilada, é possível ao DRH conhecer os **pontos fracos** da empresa, a fim de desenvolver uma **estratégia de intervenção** que ponha o foco nas áreas críticas assinaladas pelos colaboradores que abandonaram a organização e mensurando essas questões estas passam a ser utilizadas como dados para **prevenir futuras perdas**.

Não são muito expressivas as pesquisas e publicações científicas relativas à entrevista ao colaborador na hora da despedida, o que se depreende, que embora seja de grande relevância, ainda não é uma prática muito habitual na gestão de pessoas.

Nesta perspetiva, a entrevista de saída, segundo Lacombe (2005 citado por Martinelli & Rissi, sd), consiste numa conversa com o trabalhador cuja saída, por iniciativa dele ou da empresa, já foi decidida. Deve ser feita sempre por um profissional dotado de competências de recrutamento e seleção de pessoas, num espaço fechado onde apenas se encontre o entrevistador e o colaborador. Deve promover um ambiente tranquilo e que gere confiança, o mais importante é que a pessoa entrevistada se sinta cómoda.

Independentemente do tipo de entrevista a ser utilizado, o profissional responsável pelo processo deve estar preparado adequadamente para obter o máximo de informações relevantes. É aconselhável que se elabore um formulário ou um relatório e pedir o consentimento ao colaborador para o que for redigido. O desafio seguinte será trabalhar essa informação em prol da

organização pois as aprendizagens que a empresa pode adquirir desse documento são inúmeras. Por exemplo poderá dar a possibilidade de perceber se está a ocorrer alguma falha no processo de seleção ou algum problema na gestão.

Ainda nesta linha de ação, o ex-funcionário deve sentir-se à vontade para falar abertamente (Caxito, 2007) e inicialmente deve-se esclarecer que o que for dito na entrevista não terá qualquer repercussão sobre remunerações, cartas de recomendação e até mesmo a possibilidade de regressar à empresa sendo que o propósito principal da reunião passa por adquirir informações e trabalhá-las posteriormente a fim de melhorar o departamento de Recursos Humanos.

As informações obtidas nestas ocasiões alteram-se de acordo com o lado que solicitou a rescisão. Quando é a empresa a demitir o colaborador, a entrevista servirá não só para explicar detalhadamente o motivo da demissão bem como preparar melhor a pessoa para enfrentar o mercado. Se o cenário for o funcionário a rescindir o vínculo a organização deve aproveitar a conversa final para entender os reais motivos para aquela decisão (Marques, 2019 citado por Barros, 2019).

Segundo Linhares e Barba (2009), o entrevistador deve procurar atingir dois objetivos com estas entrevistas:



Figura 1 - Objetivos principais da entrevista de saída

Fonte: <https://pt.slideshare.net/anawillemann/entrevista-de-desligamento>

No que concerne aos objetivos mencionados, Dutra (2006 Martinelli & Rissi, sd), refere que a entrevista deve incluir aspetos tais como: o motivo da saída, a opinião sobre a empresa, o ambiente entre os colegas e o chefe direto, opinião a respeito da função que desempenhou, horário de trabalho, condições de trabalho, opinião sobre a política salarial, benefícios e oportunidades profissionais e a opinião sobre as oportunidades existentes no mercado de trabalho. Críticas e conselhos que se possam dar ao funcionário demissionário devem ser evitados naquele momento, mas as críticas e sugestões que partirem dele podem ser aceites (Caxito, 2007).

Como qualquer outra entrevista, é necessário ressaltar alguns aspetos que podem contribuir para que se alcance o resultado esperado. Assim, deve ser marcada com antecedência e nunca de forma surpresa para que não provoque retração do entrevistado e comprometer o objetivo da conversa. Deve ser sempre iniciada com um “quebra-gelo” o que vai permitir mais conforto e receptividade às questões, bem como, a probabilidade de obter mais informações. O entrevistador deve assumir o papel de se concentrar na recolha de informação, evitando

enviesamentos e juízos de valor. Marques (citado por Barros, 2019) refere que o mais adequado durante a entrevista será colocar algumas questões de forma a explorar algum tema ou pedir exemplos de situações que tenham ocorrido de forma a ilustrar as observações apresentadas. Acima de tudo, o mais relevante é que não se perca a oportunidade de ouvir aqueles que, por diferentes motivos, cerram o seu vínculo com a organização.

Por fim, a entrevista deve terminar sempre com uma questão aberta, que permita ao colaborador deixar algum comentário ou sugestão, assim, a entrevista poderá ser canalizada para algum tema pertinente que não se tenha conseguido abordar anteriormente e que pode conduzir à recolha de informação importante (Marques citado por Barros, 2019).

Alude-se ainda que uma vez que o funcionário já não tem mais vínculos contratuais, pode expor com mais sinceridade as suas perceções em relação às condições de trabalho em geral, bem como falar da imagem que construiu da organização como um todo (Marques, 2019).

Ao contrário do que aponta o senso comum, não se pode considerar que o salário é a principal causa para as rescisões contratuais pelos colaboradores. Outros fatores contribuem também de forma fundamental para esta decisão, entre eles, a falta de desafios profissionais, falta de reconhecimento, de investimento e de perspectivas de carreira (Paschoal 2006 citado por Silva, 2014). Quando a pessoa tem outro trabalho em vista e esse é dos principais motivos pelo qual deixar o posto atual, o entrevistador deve considerar questionar sobre o novo emprego, mas sem fazer comparações. O trabalhador não deve sentir que necessita defender a sua escolha, o importante nestas situações é reunir informações de *benchmarking* (Spain & Groysberg, 2016).

Com esta informação o departamento de Gestão de Recursos Humanos, fica a conhecer alguns dos pontos fortes e fracos da empresa e com isso, nortear uma estratégia de intervenção que coloque o foco nas áreas críticas assinaladas pelos colaboradores que abandonaram a organização. Subsequentemente essa estratégia pode demonstrar que a empresa se preocupa com o seu capital humano e garantir melhores condições de trabalho aos novos trabalhadores. O *feedback* recolhido permite também ao entrevistador obter dados sobre o mercado de trabalho concorrente, isto é, comparar condições contratuais por exemplo, e utilizar a informação recolhida para melhorar as algumas das práticas da empresa (Morales, 2018).

França (2008 citado por Martinelli & Rissi, s.d.) defende a ideia de que a entrevista de saída deveria ser um procedimento de investigação para descobrir os verdadeiros motivos da saída dos trabalhadores. Desta forma, é evidente que o objetivo da entrevista é altamente produtivo: construir planos de ação para reter saídas súbitas de funcionários prodígios. Considerar também as opiniões do ex-funcionário proporciona diversos benefícios à companhia. Esse poderá ser o retorno que ajudará a construir um plano de retenção de talentos e aumentar o investimento de uma comunicação interna e externa que contribua para uma boa imagem no mercado (Marques, 2019).

Efetivamente e apesar das entrevistas de saída serem uma grande ocasião para ouvir de forma sincera os colaboradores, não é preciso esperar que o talento humano abandone o seu trabalho para saber se está descontente com as condições de trabalho ou com o estilo de liderança de algum chefe (Morales, 2018). O ideal é que esse *feedback* seja fornecido e avaliado constantemente ao longo do tempo em que o funcionário está na organização e não apenas no momento da sua saída (Marques, 2019).

Cabe à **entrevista de saída** delinear estas problemáticas e efetivar um espaço de partilha empreendedor que, (re)crie, (des)construa, questione, avalie, debata, dialogue e coopere na procura de soluções eficazes tanto para a organização como para os seus colaboradores.

No entanto, será importante também realçar que o desenvolvimento dos conceitos de *Employer Branding* e EVP, em qualquer organização, poderão ser uma ferramenta fulcral na intervenção de projetos concretos de melhoria que muitas das vezes poderão evitar chegar-se à entrevista de saída. Efetivamente se as organizações utilizarem uma abordagem de marketing eficaz, que estabelece a identidade da empresa como empregadora e abranja um sistema de valores assentes em objetivos que atraiam e motivem os seus colaboradores, talvez estes desenvolvam um sentimento de pertença ao grupo em que estão inseridos.

Efetivamente, se as expectativas dos colaboradores forem vivenciadas através de condutas de rigor, profissionalismo, autonomia, flexibilidade na gestão do tempo e premissa de um excelente ambiente de entreajuda e trabalho de equipa a ideia de se retirarem da organização poderá ser evitada e subsequentemente “adiada” a entrevista de saída.

Capítulo II - A Entidade De Acolhimento

2.1. O Grupo Visabeira SA.

O Grupo Visabeira SA. é uma *Holding* multinacional e multissetorial que nasceu na década de 80 onde iniciou a sua atividade no âmbito das infraestruturas de telecomunicações, ao serviço dos Telefones de Lisboa, Porto e CTT, evidenciando-se no período da revolução empresarial no setor das telecomunicações e energia em Portugal. Continua a operar hodiernamente, em maior número, nas áreas das Telecomunicações e Construção, onde detém, por exemplo, 30% da manutenção das telecomunicações francesas através da Constructel.

Conta, no momento, com mais de 30 anos de atividade e mantém as instalações da sua sede em Viseu no shopping Palácio do Gelo, com cerca de 174 mil metros quadrados, o quarto maior centro comercial de Portugal, inaugurado pelo Grupo a 15 de abril de 2008.



Figura 2 - Palácio do Gelo

Após ter-se tornado líder no mercado nacional, consolidou o seu *core business* e alargou a sua área de atuação a diversos setores, como o turismo, imobiliária, a cerâmica e a cristalaria, iniciando em paralelo um processo de internacionalização. Está presente em diversos países e comercializa os seus produtos e serviços para mais de 70 nações contando no presente ano, com 10.073 colaboradores. Em território nacional é atualmente o maior grupo empresarial do distrito de Viseu.

O Grupo desenvolve infraestruturas de telecomunicações de última geração, desde as áreas urbanas mais cosmopolitas às zonas mais remotas e isoladas. Colaboram com artistas, artesãos e engenheiros com alta especialização para produzir cerâmica e cristalaria premiados mundialmente, como a Vista Alegre, a Bordalo Pinheiro, a Ria Stone e a Cerutil. Fornecem também, uma ampla variedade de propostas turísticas e de restauração, dentro e fora de Portugal,

procurando diversificar e surpreende continuamente bem como, desenham e constroem mobiliário de cozinha que se adapta às exigências funcionais e estéticas de um público global.

Prestam serviços imobiliários caracterizados pela qualidade e pelo conforto. Estas são apenas algumas das expressões ilustrativas da capacidade produtiva e funcional da Visabeira.

Veem nas pessoas o principal impulsionador de sucesso, mantendo um constante reforço na aposta numa cultura de enriquecimento profissional e pessoal, constantemente suportada pela competência de todas as suas equipas que se encontram focadas nas melhores soluções para os seus clientes (de acordo com o site grupovisabeira.com).

A nível hierárquico o Grupo Visabeira está organizado segundo uma estrutura de gestão colegiada. Esta gestão torna o organograma mais horizontal pressupondo uma igualdade entre os diversos departamentos, incluindo os órgãos máximos. No entanto, neste modelo de gestão não se partilha apenas o poder entre os seus membros, o objetivo é procurar aumentar os laços entre os trabalhadores da empresa, mostrando a importância que uma estrutura colegiada tem no cumprimento da missão organizacional e na democratização das tomas de decisões (Marques, 2016). O topo da estrutura da empresa está centrado na Direção Geral (sendo este o órgão de máxima hierarquia) e outros dois órgãos soberanos denominados vice-presidente do conselho de administração. Paralelamente ramifica-se em mais quatro unidades de apoio interligadas entre todos os constituintes.

Para uma melhor compreensão da estrutura do núcleo administrativo do Grupo Visabeira patenteia-se o seguinte organograma. Ressalva-se que por questões deontológicas o organograma real não será utilizado, na medida em que revelaria a identidade dos trabalhadores.

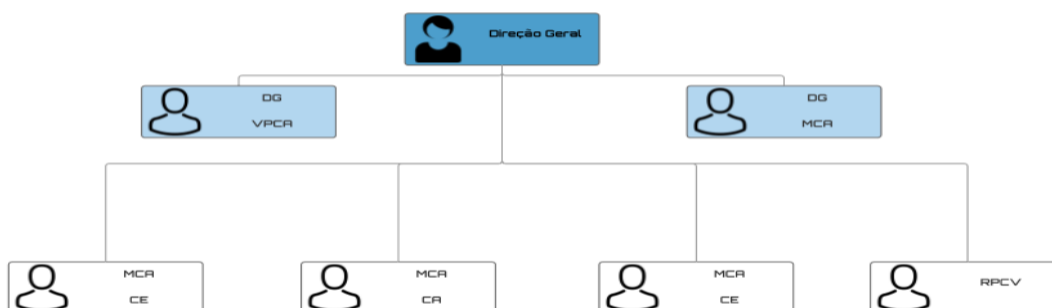


Figura 3 - Organograma Grupo Visabeira SA

Fonte – Elaboração Própria

Legenda:

DG – Direção Geral

MCA – Membro do Conselho de Administração

CE – Comissão Executiva **isão, Missão e Valores**

VP CA – Vice-Presidente do Conselho de Administração

RPCV – Representação de Portugal Capital Venturas

Para que uma empresa alcance os seus objetivos é imprescindível, à *priori*, que se estabeleça algumas das suas estratégias por meio de um conjunto de ideias através da conceção da sua visão, missão e valores que vão ser o rosto daquela organização.

No que concerne à sua **visão**, o Grupo Visabeira está focado na otimização de recursos e na criação de valor, onde antecipa as necessidades dos seus clientes, tendo em conta os diferentes mercados onde opera e mantendo sempre um nível de qualidade de serviços superior.

Estrategicamente, trabalham consistentemente de acordo com a sua missão, colocando a qualidade no centro de tudo aquilo que fazem, onde assumem como propósito levar aos seus parceiros e clientes respostas cada vez mais completas, de acordo às suas necessidades e respondendo às suas expetativas. Pautam-se por uma transdisciplinaridade vincada na empresa. Para isso, produzem uma grande diversidade de bens, prestando os seus serviços nas mais diversas áreas o que leva à criação de múltiplas oportunidades de negócio. Adotam um modelo de otimização de competências e maximizam sinergias, estando posicionados para alcançar um progresso constante.

No Grupo Visabeira, **valores** como a **criatividade, inovação, competitividade, dinamismo e ambição** são considerados transversais a todos os profissionais e às várias áreas da organização, mostrando-se decisivos para a evolução da empresa e o seu sucesso contínuo.

No seu *modus operandi* o investimento é uma constante, integrando regularmente pessoas de diferentes áreas, que se identifiquem com os seus **valores**, dotando assim todos os setores de atividade profissional bem preparados. Orientados para o crescimento e a melhoria da sua oferta, vão cada vez mais ao encontro das necessidades globais dos diversos mercados, através de serviços integrados e de uma visão abrangente (de acordo com o site grupovisabeira.com).

2.1.2. O Departamento de Recursos Humanos

A nível do departamento de Recursos Humanos, este está inserido numa *sub-holding* do Grupo, a Visabeira Pro – Estudos e investimentos SA, e conta com a colaboração de 28 trabalhadores maioritariamente do género feminino que laboram num dos escritórios do Grupo nos dias úteis das 9:00H às 18:30H.

Esquemáticamente, o Departamento de Recursos Humanos, apresenta similarmente uma estrutura de gestão colegiada, liderado pelo mesmo Presidente do Conselho de Administração do Grupo, como é exposto a seguir. A nível hierárquico, o DRH está dividido em cinco direções apoiadas pela administração que trabalham todas em simultâneo no mesmo espaço de trabalho interligadas entre si.



Figura 4 - Organograma Departamento Recursos Humanos

Fonte – Elaboração Própria

Legenda:

Administrador

Departamento

Responsável Área

No que respeita à equipa, esta é composta por técnicos administrativos de RH e técnicos de processamento salarial, que se encontram divididos pelo mesmo escritório em 4 “ilhas de especialização” contendo cada uma um superior direto que lidera cada uma das equipas. Optei por criar uma planta do gabinete, de forma, a ilustrar melhor a distribuição do grupo.

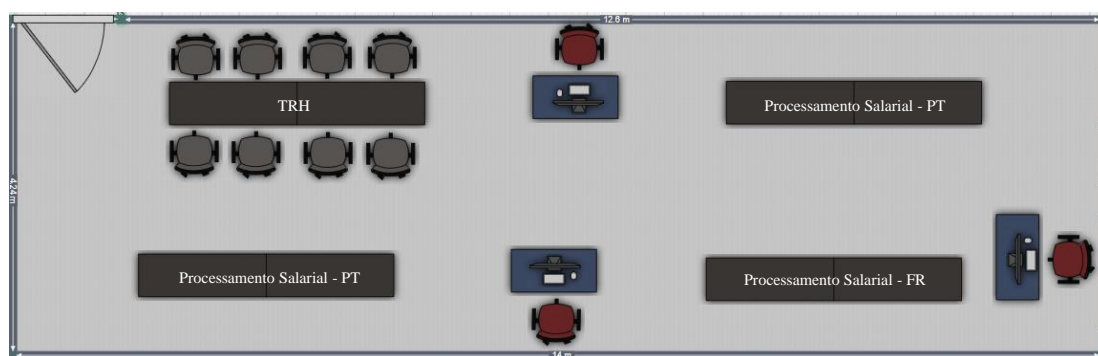


Figura 5 - Escritório Departamento de RH

Fonte – Elaboração Própria

A nível do processamento salarial, são vinte os colaboradores que tratam do processamento Português e Estrangeiro, sendo que estes últimos devem deter competências linguísticas, essencialmente o domínio da Língua Francesa e Alemã, com o propósito de não haver grandes lacunas no diálogo entre os interlocutores das filiais e dos especialistas de processamento

salarial residentes em Portugal. Dentro da área do gabinete, ainda que partilhem o mesmo espaço com os técnicos de Recursos Humanos, esta organização pode não ser sempre assim, uma vez que o órgão máximo da empresa, de tempos a tempos, solicita a mudança de escritórios aos colaboradores, isto é, cada departamento altera a sua localização dentro da área corporativa.

Efetivamente, embora possam verificar-se estas vicissitudes, as práticas de recursos humanos nunca poderão estar juntas com outras áreas pois, ou partilham o mesmo espaço de trabalho com o processamento salarial ou então laboram num gabinete sozinhos devido ao tratamento de dados confidenciais contínuos dos seus clientes internos e externos.

A equipa de Técnicos de RH, local onde desenvolvi todas as atividades no decorrer do estágio como técnica de Recursos Humanos, é composta por oito técnicos especializados em áreas distintas: Psicologia Clínica e Organizacional; Língua Estrangeira Francês / Inglês; Turismo e Gestão. Integram estas equipa duas administrativas de RH, dois técnicos de RH, dois estagiários, um psicólogo clínico e uma chefe de divisão e a Dr.^a Diana Magalhães, que assegura a Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos. No que concerne às tarefas desenvolvidas, cada colaborador tem um papel específico que embora distinto, está organizado de forma coesa o que permite que o trabalho seja fluído e todos os processos sejam concluídos atempadamente e assertivamente.

A Diretora de RH tem um papel preponderante no departamento, uma vez que, é por ela que passam todos processos antes de delegar qualquer tarefa ao grupo. Nesse processo tem o apoio de uma técnica de RH que desempenha as seguintes funções: manutenção e atualização dos processos individuais do pessoal, o controlo de assiduidade dos trabalhadores da sua equipa, a realização e abertura de processos de recrutamento (sob alçada superior) e de outro tipo de atividades necessárias ao bom funcionamento do departamento.

Quanto às competências dos administrativos de RH, o foco das suas funções passa pelo apoio a procedimentos administrativos como o expediente e o arquivo. Tratam, também de todos os pedidos de estágios profissionais de qualquer área, realizando todos os passos necessários aos mesmos. Os técnicos de RH e os estagiários, realizam atividades análogas: marcação de processos de recrutamento, registo de admissões de colaboradores, criação de ofertas de emprego bem como, registo de candidatos no sistema. Estas são algumas das funções principais destes intervenientes.

O papel do Psicólogo Clínico dentro do departamento, passa por prestar auxílio nos processos de recrutamento e seleção, estando apenas um dia por semana no escritório.

Durante o resto da semana, aplica vários testes psicotécnicos a potenciais trabalhadores, em várias regiões do nosso país onde o Grupo Visabeira possui negócios e investimentos. No dia que regressa ao gabinete, distribui as fichas de inscrição das pessoas que foram avaliadas e os técnicos de RH fazem a inserção dos dados pessoais no sistema.

Em Viseu, este processo de Recrutamento e Seleção é realizado no GOEP (Gabinete de Orientação Escolar e Profissional), que tem ligação ao Grupo Visabeira, para onde todos os colaboradores do grupo têm que se dirigir, sem exceção, para efetuarem testes psicotécnicos antes de entrarem para a empresa. Assim, este gabinete analisa os candidatos e verifica se estes se enquadram no perfil adequado à função. É através dessa pesquisa que são selecionados e recrutados. É de salientar que os técnicos e administrativos de RH, só após esta etapa é que entram em contato com as pessoas escolhidas pois, o seu papel dentro da empresa foca-se mais numa visão administrativa e não no recrutamento.

O DRH, embora possua este método de trabalho de delegação de tarefas, procura diariamente dar resposta às necessidades a curto e longo prazo de todas as áreas de negócio de Grupo.

Capítulo III – Metodologia e as Atividades realizadas durante o Estágio

3.1. Metodologia Aplicada

No início de qualquer trabalho de natureza prática ou de carácter científico e académico é imprescindível delimitar qual a metodologia de investigação, pois esta, vai permitir que o investigador alcance os caminhos que delineou e que o levarão até às respostas dos seus objetivos traçados.

Recorrendo à literatura defrontamo-nos com duas grandes abordagens metodológicas, a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa.

De forma geral, num estudo quantitativo o investigador vai conduzir o seu trabalho a partir de um plano estabelecido à *priori*, com hipóteses nitidamente discriminadas e variáveis operacionalmente definidas onde procura a precisão, preocupando-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados, evitando, assim, distorções na etapa da análise e interpretação dos dados, garantindo uma margem de segurança em relação às inferências obtidas (Godoy, 1995).

Uma pesquisa de carácter qualitativo não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, parte de questões ou focos de interesses amplos, que se vão definindo à medida que o

estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contacto direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995).

Por conseguinte, o estágio foi orientado numa abordagem qualitativa, de natureza descritiva e de caráter observador participante, visto que, o propósito do mesmo não passou por comparar diferenças de uma determinada população ou fenómeno, mas sim recolher dados através da realização de entrevistas de saída junto dos colaboradores.

No entanto, este estudo poderá ser similarmente observado numa perspectiva de investigação-ação (IA) pois o foco foi promover uma mudança na atuação de uma prática dentro do DRH, através de um estudo e recolha de informação incessante e sistemática onde a premissa foi introduzir alterações naquela que era a direção desejada, ou seja, na aplicação/reformulação do método anteriormente aplicado aquando uma entrevista de saída, procurando que a aprendizagem deste processo fosse conjunta.

Recorrendo à literatura sobre a IA, de forma a constatar que esta metodologia se enquadra também por todas as suas características no desenvolvimento deste trabalho, podemos constatar que a investigação-ação, procura na sua forma primordial, superar o habitual dualismo entre a teoria e a prática (Noffke & Somock, 2010 citado por Castro, 2012).

Por existirem diversas propostas e práticas, torna-se laborioso encontrar uma definição ímpar, têm-se conhecimento que um dos pioneiros da investigação-ação foi o psicólogo alemão Kurt Lewin, que na década de 90 criou a ideia de que o cientista social não deveria estar isolado no seu mundo de trabalho, mas sim, sair para colocar em prática os resultados das suas pesquisas e para interferir no curso dos acontecimentos (Fernandes, 2006).

Coutinho (2009 citado por Castro, 2012), defende que a IA pode ser descrita como uma família de metodologias de investigação que abrangem sincronicamente uma ação (ou mudança) e uma investigação (ou compreensão), com suporte em um processo cíclico ou em espiral, que intercala entra ação e reflexão crítica, e em que nos ciclos subsequentes são aperfeiçoados os métodos, os dados e a interpretação feita à luz do conhecimento alcançado no ciclo antecedente.

Desta forma, uma das características principais deste tipo de investigação é que através dela pretende-se interferir na prática no decorrer do próprio processo de pesquisa e não apenas como possível consequência de uma advertência na etapa final do estudo. Para além disso, a sua já conhecida aplicação em ciências sociais e psicologia, a IA, é, atualmente, bastante aplicada também na área do ensino (Fernandes, 2006).

Como critério de validade dos resultados deste tipo de investigação, o resultado final será útil se os envolvidos forem capazes de assimilar e modificar todo o conhecimento deixado pelo investigador. Quem pesquisa, deve pautar-se por ser um praticante social que intervém numa situação com o fim de verificar se um novo procedimento é ou não eficaz.

Por “problema” entende-se aqui a consciência, por parte do investigador, de que algo que o intriga, que pode ser melhorado, ou o reconhecimento da necessidade de inovação em algum aspecto daquele estudo. Esta consciência pode ser resultado de um período anterior de observação e reflexão (Fernandes, 2006). Todo o conjunto possível de situações problemáticas que poderão ser objeto de pesquisa, devem ser, sem exceção, submetidas a uma análise prévia para verificação da sua viabilidade.

Fazendo uma comparação da Investigação-ação com as metodologias quantitativas, esta inspira uma intervenção benéfica quer para a organização quer para o investigador e para a comunidade. O tipo de aprendizagem ocasionado pela Investigação-ação permite a compreensão e a vivência de um problema sócio organizacional complexo (Fernandes, 2006).

Entende-se assim que o contributo da IA num ambiente organizacional pode levar a uma participação mais ativa dos intervenientes, como agentes preparados para gerar mudanças, bem como, construir novas realidades de aplicação de trabalho, pondo em causa os modos de pensar e agir dos interlocutores das empresas o que leva a validar que algumas diretrizes deste método de investigação foram aplicadas neste estudo.

3.2. Atividades realizadas durante o Estágio

Algumas atividades vivenciadas foram efetivadas de forma repetitiva, no entanto considero que todas tiveram um papel relevante no meu percurso formativo, e consequentemente, pessoal.

3.2.1. Apresentação das atividades

O Grupo Visabeira, ao receber estagiários nos seus vários departamentos, procura sempre proporcionar-lhes uma integração célere e eficaz. Neste sentido, também neste estágio se aplicaram essas duas premissas e a partir daí todas as tarefas facultadas pela orientadora que me foram atribuídas, fruíram sempre de diretrizes conducentes a um trabalho profícuo. Ressalvo, que a orientadora, que também exerce as funções de Diretora de Recursos Humanos da empresa, se mostrou sempre disponível para clarificar dúvidas e procedimentos a adotar em conformidade com as políticas do Grupo. A restante equipa similarmente esteve sempre disponível e colaborante.

Ao longo de todas as atividades que efetuei, foi imprescindível a utilização do software do DRH, o Gestão de Recursos Humanos. O primeiro contato com esta aplicação informática foi inteligível pois, como já tinha adquirido algumas competências transversais a nível informático, adaptei-me facilmente ao programa. No entanto procurei ampliar o conhecimento de todas as suas funcionalidades para que em utilizações futuras pudesse exercer com autonomia e o máximo rigor as minhas funções.

Assim, após esta primeira etapa, foi-me dada a possibilidade de analisar com mais rigor o software e perceber os detalhes dos diferentes campos e separadores operacionais da base de dados. Iniciei também um leque diversificado de tarefas de RH. com um cariz formativo muito salutar.

Neste sentido, o quadro que se segue elucida cada atividade e o tempo em média nelas despendido:

Tabela 1

Atividades Desenvolvidas

| PRÁTICAS | ATIVIDADES DESENVOLVIDAS | Nº de Horas em contacto | Anexos |
|-------------------------------|---|-------------------------|--------|
| Recrutamento e Seleção | Registo de dados dos CV'S na base de dados que chegavam pelo correio do Grupo todas as semanas. | 20H | N/A |
| | <i>Download</i> diário de candidaturas espontâneas realizadas via web, alocadas num separador do programa GRH. | 60H | N/A |
| | Marcações semanais de Processos de Seleção via telefone a potenciais candidatos para a função de operador/a de produção numa das fábricas do Grupo: Vista Alegre, Ria Stone, Cerexport e Cerutil. | 40H | N/A |
| | Marcações esporádicas de entrevistas/processos de seleção para diversas vagas (operador/a de loja; cargos superiores; estágios profissionais; etc.) | 10H | N/A |
| | Triagem de currículos através da base de dados, com especialização nas mais diversas áreas e formação académica para futuros processos de recrutamento ou para vagas abertas no momento. | 10H | N/A |

| | | | |
|-------------------------|---|-----|----------------|
| | Elaboração de anúncios de emprego para diversas funções: <ul style="list-style-type: none"> • Gestores/ Economistas e/ou Contabilistas com fluência na língua Alemã • Bagageiro/a • Animador/a de Natal • Técnico/a de Higiene e Segurança no Trabalho • Desenhador Projetista | 30H | Anexo 4, 5 e 6 |
| | Criação de Ofertas de trabalho e pedido de candidaturas através do site do IEFP para diferentes cargos. | 10H | N/A |
| | Colocação de ofertas de Estágios Curriculares e associação de alunos aos mesmos na plataforma DAPE (Associação entre o Grupo Visabeira e o Instituto Politécnico de Viseu), disponíveis para estudantes do Instituto Politécnico de Viseu preferencialmente com formação em Informática, Mecânica e Engenharia Eletrotécnica. | 15H | N/A |
| | Divulgação de Ofertas de Emprego na região de Viseu através de contactos via telefone/e-mail às juntas de freguesia e associações culturais/sociais. | 20H | N/A |
| Gestão de Perfis | Melhoria e aplicação de um Manual de Funções a todos os funcionários da Visabeira Pro com o intuito de recolher o máximo de dados possíveis acerca das funções desempenhadas. | 30H | Anexo 8 |
| | Criação de um Manual de Competências para dar apoio ao manual de funções | 20H | Anexo 10 |
| | Elaboração de um documento informativo acerca da política de proteção de dados (RGPD) a fim de partilhar no Website da Empresa | 20H | Anexo 9 |
| Formação | Registo de Admissões semanais no Portal interno do grupo - @miga -, de novos colaboradores com a função de Montador de Redes de Telecomunicações. | 60H | N/A |

| | | | |
|--|---|-----|-----------------|
| | Apoio ao atendimento telefónico diário para esclarecimento de dúvidas. | 15H | N/A |
| | Colaboração na preparação e entrega de Brindes de Natal a todos os funcionários do Grupo Visabeira. | 20H | N/A |
| | Cooperação nas entrevistas de saída de alguns colaboradores com o intuito de criar um formulário/ guião de entrevista para dar suporte às mesmas. | 40H | Anexo 1,2 e3 |

Para um entendimento mais profícuo de todas as atuações em que estive envolvida, ressalvo pormenorizadamente alguns dos pontos apresentados na tabela anterior.

Recrutamento e Seleção

No início do estágio, houve uma sobrecarga de trabalho inicial porque todos os dias chegavam **currículos de potenciais candidatos** através do correio, que ainda não se encontravam introduzidos na base de dados da empresa. Este volume de fichas de candidatura eram na sua grande maioria originárias de fontes de recrutamento como o GOEP, candidaturas via e-mail e inscrições realizadas no balcão de informações do *shopping* e nas fábricas pertencentes ao Grupo.

Com a necessidade de tornar este processo mais célere, a inserção dados foi a minha segunda tarefa, o que me proporcionou uma melhor assimilação de todos campos do *software*. Efetivamente, o manuseamento constante e diário da base de dados permitiu-me conhecer todo o género de informações que deviam ser reunidas para que os parâmetros fossem complementados da forma mais correta possível a fim de evitar enviesamentos de informação.

Após guardar todos os dados do candidato, seguia-se a digitalização do documento para anexar à ficha do mesmo a via digital. Por fim, todos os documentos em papel com dados de cariz pessoal, eram automaticamente destruídos por nós. Esta prática permitia que se colmate possíveis fugas de informação, dado que, apenas os TRH devem possuir acesso ao sistema de base de dados.

Uma atividade que estava diretamente relacionada com a anterior, passava pelo **download diário**, das **candidaturas online** realizadas no site do Grupo Visabeira, que era elaborado assim que chegávamos à empresa. Estas inscrições iam diretamente para o GRH, no entanto, era necessário fazer o mesmo procedimento dos currículos em papel, com a diferença que nestas candidaturas passava por ser crucial verificar se o candidato já tinha sido inscrito anteriormente e no caso de ser afirmativo, fazia-se uma atualização dos dados. Por haver um grande volume destas candidaturas on-line, permitia que esta tarefa fosse dividida por alguns técnicos para que se obtivesse uma maior fluidez e rapidez de trabalho.

Com esta fase desenvolvida, as tarefas delegadas foram crescendo e com os vários pedidos de recrutamento a surgir passou a ser necessário realizar **triagens/pesquisas de candidatos**. O processo tornar-se ia um pouco complicado se tivéssemos de ler cada ficha biográfica a fim de procurar os proponentes que preenchiam os requisitos pedidos. Assim, através do programa era possível pesquisar por candidatos com as valências pedidas, através da escolha de filtros como por exemplo: o nome, idade, zona geográfica, habilitações literárias, por categoria de avaliação dada pelo GOEP (no caso de serem inscrições realizadas por eles), entre outros. Sem dúvida, que o facto de o programa possuir esta função preciosa de gerar listas mediante o candidato e o perfil pretendido, alcançava-se prontamente um conjunto de pessoas aptas para o exercício da vaga em aberto, facilitando o processo de recrutamento. Este tipo de pesquisa foi uma das tarefas que me atribuíram ao longo de todo o estágio pois, os vários departamentos da empresa careciam frequentemente de pessoas para a sua concretização.

Após analisadas todas as listas, apresentava o conjunto de candidatos à Diretora de Recursos Humanos e mediante o seu aval eram realizados vários contactos telefónicos onde se abordava de forma embrionária a oferta a fim de perceber o interesse ou não da pessoa para aquela vaga em específico. No final desta tarefa, eram indicados todos os interessados ao departamento em questão, para depois prosseguir com o recrutamento através do GOEP.

Outra tarefa regular era a **marcação de entrevistas** via telefone. Estes contactos serviam para o latente preenchimento de vagas de quadros semiqualeificados essencialmente ligados à produção fabril. Quase todas as semanas havia processo de seleção para as fábricas da Vista Alegre, Bordalo Pinheiro, Ria Stone, Cerexport e Cerutil.

Tornava-se então necessário concretizar diversos contactos a pessoas que tinham realizado a sua inscrição na fábrica a fim de marcar a entrevista para as vagas disponíveis.

Houve alturas, que devido a alguma escassez de inscrições, passou a ser necessário realizar pesquisas extensivas na base de dados de forma a criar um grupo para o processo de seleção pedido. Em todos estes contactos, explicava-se detalhadamente a função e indicava-se à pessoa que iria realizar testes psicotécnicos no dia da entrevista. A marcação via telefone pressupunha em todas as circunstâncias esclarecer possíveis dúvidas do candidato de forma a que, desde o primeiro momento, a pessoa se sentisse acolhida e com mais segurança no processo. Estas entrevistas eram sempre realizadas por uma Psicóloga do GOEP que se deslocava à fábrica em questão. O *feedback* era depois fornecido à Diretora de Recursos Humanos e juntamente com a direção da fábrica davam início à contratação dos selecionados.

Por vezes, a **criação de anúncios** tornava-se necessária para uma maior captação de inscrições. Coube-me, realizar diversas vezes, a pedido da Dr.^a Diana elaborar vários anúncios para as mais variadas vagas. Começava por pesquisar um pouco sobre a função e todos os requisitos que a mesma devia conter e dava então início à elaboração do anúncio, seguindo as diretrizes padrão da empresa (Anexo 4, 5 e 6). Depois de concluídos eram então apresentados à Diretora e um dos técnicos procedia à colocação dos mesmos nas plataformas de emprego disponíveis.

A elaboração de anúncios não foi necessária apenas para vagas em aberto, mas também para o trabalho de campo junto de várias camaras municipais, juntas de freguesia, ao redor das localidades onde estão alocadas as várias fábricas e através dos meios disponíveis de emprego-inserção como os centros de emprego e os GIP. Este trabalho era feito telefonicamente e junto do IEFP era criado pedidos de anúncio na plataforma *on-line*.

De um modo geral, estas foram as atividades que estiveram sempre patentes ao longo de todo o período de estágio. A participação na realização de todas estas tarefas permitiu-me compreender quais os parâmetros necessários para um processo inicial de recrutamento e seleção, pelo que se regem e para quem se destinam.

Gestão de Perfis

Na segunda semana de estágio, foi lançado o desafio de melhorar um **manual de funções** anteriormente criado pelo Dr. Raúl em 2006 (Anexo 7). Juntamente com a minha colega estagiária, discutimos em conjunto as possíveis mudanças daquele manual. Focamo-nos essencialmente na **visão do recrutamento**, uma vez que, a Dr.^a Diana explicou que este documento iria servir para perceber mais profundamente cada posto de trabalho dos serviços partilhados do Grupo Visabeira.

Após concluir esta etapa, tive oportunidade de preencher o manual junto das minhas colegas do DRH a fim de perceber se este estava explícito e se se conseguiria chegar ao objetivo inicial. Ao verificar-se a sua aplicabilidade, o manual de funções, foi passado aos outros departamentos e no fim a Dr.^a Diana reuniu cada diretor de departamento para discutirmos em maior detalhe as funções, o que eles procuram em alguém, e as *hard/soft skills* essenciais a um colaborador daquele sector.

O levantamento destas características, permitiu uma melhor compreensão sobre o processo inicial de recrutamento, e como é de extrema importância conhecer a função para a qual estamos a contratar, pois quanta mais informação possuímos, menor será o nível de erro neste procedimento.

Junto desta atividade, foi também necessário criar um breve documento de apoio a que lhe chamei **manual de competências**, com o propósito de auxiliar no preenchimento do manual de funções. Estas competências davam ao inquirido uma **linha de orientação** sobre o que é uma competência e alguns exemplos das mesmas. Houve a necessidade de o realizar, uma vez que, nas primeiras aplicações, sentiu-se alguma dúvida por parte dos trabalhadores, no preenchimento do perfil de competências presente no manual de funções (Anexo 8 e 10).

Dentro da gestão de perfis, foi também explorado o campo sobre o **regulamento geral sobre a proteção de dados (RGPD)**. A Dr.^a Diana, abordou connosco esse tema e pediu para fazermos uma pesquisa sobre o regulamento e como este está a ser partilhados nos *websites* de grandes empresas multinacionais com o propósito de elaborar um documento informativo sobre o RGPD (Anexo 9).

Embora esta elaboração tenha ficado concluída e entregue ao DRH, já não pude estar envolvida no desenrolar seguinte do processo, que seria implementar no *website* do Grupo Visabeira, pois o meu estágio teve o seu termo.

Formação

Todas as semanas, entravam novos colaboradores para uma das empresas do Grupo Visabeira a Viatel. Estes colaboradores tinham a função de percorrer várias zonas do país para colocar e/ou compor redes de telecomunicações. No DRH, procedia-se todas as segundas feiras ao **registo das admissões** num dos portais internos do grupo - **@amiga** -, este portal online era uma espécie de base de dados específica aquela função.

Associava-se o nome do colaborador à empresa a que este estaria alocado e a sua função correspondente. De seguida era definida a pessoa que estaria responsável por esse colaborador, o salário base e o horário a realizar juntamente com a zona de atuação de trabalho. Finalizando esse processo, enviava-se o documento para a chefe do departamento. Com este passo, os trabalhadores ficavam aptos para iniciar funções e ter a formação complementar ao posto de trabalho.

Considero, que esta tarefa foi de extrema importância no meu percurso devido à confiança depositada no trabalho que estive a desempenhar.

Brindes de Natal

O estágio coincidiu com a época de **natal**, e o departamento de recursos humanos tem a função anual de organizar toda a logística de **brindes** a oferecer a todos os funcionários do Grupo. Esta atividade requiriu imensa organização e empenho pois devido ao número crescente de colaboradores foi imprescindível que tudo estivesse devidamente alinhado para que todas as ofertas chegassem corretamente ao seu destino.

Começou-se por todos os dias durante uma semana rececionar os bolos rei e dividi-los por empresa e fazer a distribuição das prendas que eram compostas por um calendário, uma agenda, um prato da Vista Alegre e prendas para os filhos dos colaboradores que eram ajustadas à idade das crianças, após estarem organizadas começou-se a estabelecer contactos com os diretores dos outros departamentos e com as restantes empresas do Grupo para então darmos início à entrega dos brindes. A entrega

começava ao início da tarde e prolongava-se até ao final do dia e foi feita sempre pelos vários integrantes do DRH.

Esta atividade ocupou a maior parte do mês de dezembro, mas permitiu sentir verdadeiramente o significado de trabalho em equipa, a importância de se ser proativo e focado seja qualquer a função que se esteja a desempenhar dentro de um ambiente de trabalho e só com esta disciplina se consegue os objetivos previamente traçados em prol de todo o integrante.

3.3. Proposta de Entrevista de Saída

Há sempre uma tendência intrínseca do ser humano em protelar sistematicamente a mobilização e a utilização da sua energia criadora, no entanto, procurei desde o início do estágio fomentar o contrário. Neste propósito, as atividades em que estaria inserida e quais os meios a utilizar para a concretização das mesmas, tornou-se o meu foco principal.

Assim, o fundamento do estágio poderia ir ao encontro de dar suporte às entrevistas de saída, que eram realizadas sempre que os colaboradores com algum tempo de casa pretendiam cessar as suas funções. Assim, nesta primeira fase após algum debate de ideias, com a Dr.^a Diana, conseguimos definir dentro de todas as atividades realizadas, que o maior impacto centrar-se-ia na criação de um formulário/guião de Entrevista de Saída, uma vez que estas quando realizadas não dispunham de um suporte físico.

A oportunidade de assistir a estas entrevistas suscitou-me a preocupação de explorar ainda mais este campo e levou-me a depreender, que através destas podemos obter testemunhos francos e sem grandes evasões do que o colaborador demissionário sente face à empresa e o que considera serem as forças e fraquezas do Grupo. Existindo esta disponibilidade, em escutar quem sai, a entidade patronal mostra abertura ao diálogo e capacidade de receber algum *feedback* não tão positivo, mas ao recolher esses dados será capaz de corrigir métodos e práticas na retenção e contratação de novos talentos que não estejam a ser tão bem atingidos.

Após perceber os objetivos que a Dr.^a Diana tinha nestas entrevistas, criei um guião dividido em seis grandes grupos de forma que seja possível chegar mais fundo à pessoa. A orientação à execução deste, prendeu-se essencialmente pelas entrevistas assistidas anteriormente, e desta forma, exponho a seguir um breve resumo do roteiro elaborado e apresentado ao Grupo que será utilizado nas novas entrevistas de saída. A versão final deste Guião pode ser consultada no anexo 2.

- I. Motivo/s que contribuíram para a saída do colaborador***
- II. Função***
- III. Equipa de Trabalho***
- IV. Chefia***
- V. A Empresa***
- VI. Dúvidas relativas ao processo de saída***

Na realização da entrevista, para além dos grupos aqui apresentados, deve-se expor as linhas conducentes do que vai ser abordado, para funcionarem como um “quebra-gelo” e darem automaticamente uma maior à vontade à pessoa inquirida.

Desta forma, o entrevistador leva consigo à priori esta planificação que proporcionará chegar ao cerne da questão de forma mais organizada e terá visualmente mais facilidade em perceber o balanço final do diálogo entre os dois. No fim, é imprescindível esclarecer qualquer dúvida e explicar todo o processo a seguir. Posto isto, a política do Grupo Visabeira passa por redigir um relatório que será lido pelos órgãos máximos com a finalidade de melhorar algum processo padrão encontrado nestas entrevistas.

Depois de perceber este mecanismo, procurei inclusive, fornecer à empresa um complemento a este guião, ou seja, elaborei um formulário, que se encontra no anexo número 3 para ser aplicado ao colaborador antes do início da entrevista em si. Com isto, pretende-se auferir dados de cariz mais estatísticos para a empresa.

Capítulo IV - Conclusão e Reflexão crítica do estágio

4.1. Reflexão Crítica do Estágio

A intervenção de qualquer estagiário passa por uma transversalidade em termos de tarefas e, todas estas funções perscrutadas, providenciam aprendizagens invariáveis de carácter formativo e de construção profissional e pessoal que nos prepara para o mundo de trabalho com as competências fundamentais: Saber-Ser, Saber-Estar e Saber-Fazer.

Nesta trajetória, que se configura na última etapa deste ciclo académico, refletiu-se numa experiência auspiciosa que permitiu, não só, adquirir vigentes aprendizagens oriundas do contacto com o mundo laboral real, assim como fortalecer conhecimentos transatos.

Alcançados alguns degraus na abordagem a que me propus, importa agora formular um certo desenlace a que chamo reflexão crítica.

Neste sentido, numa breve conclusão, procurei fazer a ligação entre a teoria e a prática, à luz de um quadro teórico de referência de todo este percurso.

Assim, durante este estágio consegui integrar-me facilmente e aceitar os múltiplos desafios numa atitude crescente de aprendizagem. Tive sempre a perceção de risco, em especial nas fases mais iniciais, mas as várias experiências laborais ajudaram a mitigar e a enfrentar todas as situações.

Um dos fatores que julgo ter sido determinante para essa adaptabilidade no exercício das atividades foi o acolhimento inicial que a empresa me proporcionou.

Efetivamente, o acolhimento de novos trabalhadores deve ter uma implicação relevante pois, facilita não só a integração daquelas que entram para um ambiente organizacional totalmente novo, como impulsionará para o êxito individual, uma vez que as interações sociais que se fundem no dia da admissão são cruciais (Rocha, 1997).

Assim, enquanto nova colaboradora do Grupo Visabeira, considero que o acolhimento teve o seu início logo no processo de candidatura para o estágio pois, comecei a ter uma visão da empresa assim que fui submetida à aplicação de um conjunto diferenciado de testes psicotécnicos para avaliar alguns traços de personalidade e raciocínio lógico.

Estes testes foram efetuados no GOEP, Gabinete De Orientação Escolar e Profissional, entidade que atua numa lógica de *outsourcing*, prestando serviços de consultadoria de Recursos Humanos em parceria com o Grupo. A realização destas provas foi fulcral, na medida em que possibilitou o meu recrutamento para o estágio e porque no futuro poderão ajudar no preenchimento de uma vaga profissional, pois os mesmo ficam registados por um longo período na base de dados de candidatos.

Outro fator relevante nesta etapa, foi a realização de um colóquio com os novos colaboradores, onde nos facultaram conhecimentos sobre a cultura organizacional e sobre o departamento de recursos humanos. Considero que este momento é de grande relevância para quem inicia na empresa porque permite a estruturação de múltiplas perspetivas de atividades a realizar futuramente e um conhecimento mais profícuo das pessoas com quem vamos trabalhar.

Ultrapassada esta fase inicial, depressa me familiarizei com o novo ambiente de trabalho e as ideias a desenvolver foram surgindo. As pessoas com as quais tive a oportunidade de trabalhar também tiveram um papel importante nesta etapa, pois apoiaram-me e elucidaram-me sempre que surgiram dúvidas. Todas as aprendizagens que fiz durante este tempo fizeram-me compreender que é crucial que haja um bom ambiente de trabalho de forma a colmatar as dificuldades que se apresentam no dia-a-dia. Tal como nos diz (Ferreira & Santos, 2019, p.45): “Comunicação, compromisso e envolvimento - se os valores forem praticados no quotidiano da organização por

todos, se as lideranças derem o exemplo e amplificarem a cultura organizacional (...) certamente a comunicação vai fluir, os compromissos serão cumpridos e o envolvimento será pleno”

Efetivamente, integrar uma equipa de trabalho relembra-nos que o diálogo, a coordenação e a capacidade de gerir conflitos sejam internos ou externos, potenciam o bom desempenho da empresa tanto no plano global como no plano individual.

Outros sentidos apurados durante este intervalo foi a capacidade de gerir estados emocionais, que muitas vezes sob pressão e sobrecarga de trabalho podem manifestar-se. Como tal é fulcral não perder o *locus de controle*, a polivalência de conhecimentos e práticas que estiveram patentes no decorrer deste, pois nos tempos atuais e com as persistentes alterações e desenvolvimentos constantes torna-se importante que um profissional possua polivalência e aptidão de se desafiar. Pedro Ramos (Ferreira & Santos, 2019, p.114) diz-nos que: “Como tudo na vida as ferramentas deverão facilitar e ampliar a dimensão humana, constituindo uma extensão do talento, imaginação e criatividade do ser humano enquanto ser capaz de errar (e tirar o maior valor do erro no seu processo de aprendizagem), mas também de inovar, de criar novas soluções, novas ideias associadas ao sucesso das pessoas e dos negócios”.

Neste sentido, todas as dificuldades que possam ter sido encontradas neste caminho, foram ultrapassadas, uma vez que, todas as tarefas foram finalizadas com sucesso, empenho e idoneidade, fossem elas de maior responsabilidade ou de cariz mais elementar.

Uma empresa como o Grupo Visabeira, com o *know-how* e experiência que adquiriu ao longo de tantos anos, não é fácil encontrar falhas no seu (s) modelo (s) de negócio.

No entanto, por vezes algumas práticas podem sempre ser melhoradas, mesmo que a alteração pareça ser algo simples. Algumas das limitações que senti no departamento, passaram essencialmente pelo manuseamento do software de gestão utilizado no departamento, visto ser o programa mais antigo da empresa e ao longo dos anos não teve muitas atualizações informáticas, o que carece de muitos atalhos que considero basilares para uma maior fluidez de trabalho. Por exemplo numa pesquisa de perfis não é possível selecionar os vários graus académicos numa só procura, sendo necessário realizar a mesma pesquisa várias vezes para obter o resultado pretendido.

Neste sentido, seria uma mais-valia apostar na melhoria e desenvolvimento da base de dados interna. Um dos contributos seria, por exemplo, alocar uma opção que permitisse a procura de vários parâmetros em simultâneo. Outras restrições sentidas, foi o facto dos TRH não possuírem acesso a todos os campos do software, o que implica terem de solicitar a um colega que tenha acesso lhes mostre a informação pretendida e ainda não haver momentos de pausa durante o período da manhã e da tarde.

Apesar destas limitações o Grupo mantém uma boa produtividade e rápida capacidade de resposta a todos os pedidos feitos ao departamento, em grande parte devido ao esforço feito pelos colaboradores no sentido de assegurarem a máxima qualidade e obtenção de resultados muito positivos, quer em processos de recrutamento quer em práticas mais administrativas.

No que respeita à área de Recursos Humanos é importante que se continue a desenvolver investigações empíricas, com o máximo de rigor e conhecimento pois, senti no estágio a preocupação permanente em identificar, atrair e principalmente em reter talentos.

Foi esta problemática que me levou a seleccionar o tema “Valorização da Entrevista de Saída: Um Testemunho Organizacional”, para tentar identificar e desenvolver um padrão de saída.

Efetivamente a simples prática da entrevista de saída, pode ser fundamental para avaliar o nível de rotatividade da empresa e apontar para a necessidade de esta possuir um setor de recursos humanos estruturado que examine de forma rigorosa a entrada e saída dos colaboradores, identificando as mudanças que possam prejudicar os resultados da organização.

A sua importância justifica-se ainda pelo estudo que se pode obter pelo impacto gerado pela ocorrência do *turnover*, pois através das constantes saídas e entradas de pessoas, pode-se correr o risco de perder “conhecimento”, até então parte integrante do capital da empresa que em algumas situações poderá ser imprescindível para o desenvolvimento das atividades da organização. Corroborando esta ideia, Massingham (2008), lembra que a perda de conhecimento reduz o capital intelectual da organização e impacta de forma negativa a produção, a produtividade, a aprendizagem e a memória organizacional, pode-se assim constatar que a entrevista de saída contribui para a obtenção de conhecimentos fundamentais à organização e aponta para eventuais lacunas que podem ser sanadas a fim de evitar outras demissões de pessoas chave da organização.

Efetivamente este tipo de entrevista reforça os valores da organização e tende a transformar-se num diagnóstico fulcral para a consolidação de melhorias ou mudanças de procedimentos nas diversas áreas. Isto porque provêm do feedback sobre os motivos pelos quais aos funcionários deixam a empresa, do que eles gostavam nos seus empregos e quais as necessidades de melhoria da organização (Serrat, 2010). Neste sentido, julgo que a premissa mais importante, é aferir aquilo que o candidato já viveu no seu percurso profissional, a sua experiência no que diz respeito ao seu comportamento perante algumas situações e os seus prognósticos de desempenho futuro.

Ainda na linha de Serrat (2010) os cuidados e o planeamento na preparação e condução das entrevistas justificam-se, segundo o autor, porque estas podem ser vistas como uma situação na qual ambos ganham: a organização retém e compartilha uma porção do conhecimento daqueles que saem; o empregado que sai articula uma contribuição única e deixa a sua marca.

No Grupo Visabeira, as entrevistas de saída têm sempre um prévio planeamento por parte da Diretora de Recursos Humanos, no início de cada conversa é explicado o que vamos abordar naquele momento e quais os objetivos daquela entrevista.

Ressalva-se também que a entrevista de saída pode ajudar a reduzir o impacto da perda de capital humano e fomentar a continuidade do desenvolvimento de estratégias orientadas para as pessoas. Segundo Massingham (2008) a perda de capital humano nas organizações reduz a produção e a produtividade; a perda de capital social pode reduzir a memória organizacional e a perda do capital estrutural diminui a aprendizagem organizacional.

Neste sentido, o estudo de Feinderg e Jeppeson (2000) sugere que, para reduzir os efeitos de *turnover*, as organizações podem utilizar a ferramenta da entrevista de saída, pois é um meio pela qual os empregadores tentam compreender porque é que os seus empregados saem e, com base nas informações obtidas, podem intervir e reduzir os impactos. Nesta linha de pensamento Fidalgo (2012) salienta que o conhecimento dos empregados é crítico para as organizações, uma vez que o seu valor é essencialmente intangível e de difícil replicação.

Concluindo, julgo que a entrevista de saída, como última oportunidade que o funcionário tem para manifestar-se livremente a respeito da sua passagem pela organização, ao ser utilizada pode implementar melhorias na preservação da memória organizacional, no reforço do conhecimento sobre a gestão de pessoas, na melhoria do clima organizacional e acima de tudo solucionar e evitar o fenómeno do *turnover*. Em contexto real, ao ter oportunidade de assistir a algumas entrevistas de saída foi perceptível que as informações recolhidas que seriam posteriormente passadas à direção levavam consigo importantes lacunas semelhantes referidas por aqueles funcionários que estavam a dizer adeus à empresa, como por exemplo, não existir um seguro de saúde para os trabalhadores, lacunas essas que a empresa poderá modificar para que não venha a ter tantos abandonos.

Como estagiária a abordagem desta temática facultou-me uma experiência extraordinariamente enriquecedora que me inspirou para o desenvolvimento de aprendizagens contínuas, num espaço criativo e experimental e onde tive a oportunidade de conhecer e aproximar-me mais dos colaboradores e da sua realidade laboral.

Por fim, como proposta para estágios futuros no departamento, seria interessante haver uma maior abertura às funções, ou seja, o estagiário poder trabalhar diretamente em tarefas solicitadas por um administrativo de RH e não terem que ser concedidas pela Diretora de RH, o que na minha perspetiva lhe permitiria aumentar as suas valências profissionais.

Faço uma avaliação bastante positiva deste estágio desenvolvido no Grupo Visabeira, visto que se tornou um “trampolim” para a minha entrada na área da Gestão de Recursos Humanos e

foi uma experiência única, inesquecível tanto a nível pessoal como a nível profissional. A escolha desta organização foi decisiva, pois sendo uma Holding Multinacional e multissetorial, permitiu-me obter experiência prática e uma rede de contactos sólida.

A vertente pluridisciplinar que me proporcionou foi bastante profícua pois consegui desenvolver valências fulcrais em todas as áreas dentro dos Recursos Humanos.

No entanto, fico também com a premissa que trabalhar no vasto mundo da Gestão de Recursos Humanos é uma tarefa que tem tanto de complexo como de aliciante, pois o bem-estar das pessoas dentro de uma organização depende essencialmente da forma como são tratadas nos seus locais de trabalho. Para que isso aconteça, julgo que é necessário definir áreas de intervenção onde os benefícios emocionais tenham cada vez mais um papel estrutural no desenvolvimento e inovação das organizações.

4.2. Conclusão

Nos últimos anos a multiplicidade de teorias organizacionais, levaram a que as empresas implementassem táticas de mudança para se adaptarem às várias situações do sistema empresarial. Influenciadas por diversas correntes da área psicossocial, atribuíram características peculiares aos seus colaboradores, entre as quais se salientam: a inovação, a inspiração, a motivação, a visão a longo prazo, a originalidade, o desafio, a gestão eficaz de conflitos, o poder da responsabilidade e o gosto por executar bem as tarefas.

O principal desígnio de quem conduz uma estratégia de *Employer Branding* de ser o de unir negócios, ideias, pessoas reforçando o compromisso e tornando todos em verdadeiros embaixadores das organizações. Definida uma boa proposta de valor e selecionada a equipa, há que desenvolver um conjunto de políticas, processos e tarefas que permitam uma gestão integrada de pessoas e a transformação dos colaboradores em verdadeiros embaixadores da organização. Para isso, em cada tarefa há que assegurar que os valores da organização são colocados em ação e que cada processo promova, sustente e reforce a cultura corporativa (Ferreira & Santos, 2019).

A entrevista de saída é uma dessas premissas que pode ser precursora de elementos mais facilitadores para solucionar problemas existentes. Pode assim traçar diretrizes para a obtenção de soluções criativas e para a implementação de modalidades de intervenção empáticas, congruentes, clarificadoras e flexíveis, que visem essencialmente o sucesso dos objetivos e o crescimento dos grupos organizacionais.

Nesta conjuntura pode ser uma fonte para a empresa conhecer melhor as causas do rompimento e constitui um meio de controlar e aferir os resultados das políticas de gestão de pessoas da organização.

Assim, um processo de entrevista de saída eficaz deve criar os mecanismos necessários para que as empresas aprendam sistematicamente sobre o seu recurso mais precioso: o capital humano. Ferreira e Santos (2019, p. 131) corroboram esta premissa quando afirmam que: Os trabalhadores devem sentir-se livres e sentirem que fazem parte do governo da empresa e por isso têm direito a exprimir a sua opinião, dar conta das suas aprendizagens, nomear erros cometidos, fazer perguntas e esperar obter, a partir de profunda e democrata discussão, soluções.

Efetivamente, a gestão de pessoas exerce um papel estratégico nas organizações, uma vez que a capacidade mental dos trabalhadores é um dos principais ativos organizacionais. A escassez de conhecimento reduz o capital intelectual das empresas e restringe de forma negativa a produtividade (Ferreira, Neves & Caetano 2001).

A entrevista de saída pode assim indicar eventuais deficiências que podem ser sanadas a fim de evitar outras demissões de pessoas chave. Implementa-las vai fortalecer o vínculo entre os empregados e a organização. Colaboradores que sentem preocupação genuína por parte da empresa são mais propensos a oferecer informações valiosas nas conversas de despedida. A entrevista reforça assim os valores de uma organização e torná-la parte integrante das dinâmicas organizacionais é extremamente benéfico.

Numa última análise, quando é eficaz, pode produzir mecanismos essenciais para que as empresas não se foquem apenas nos resultados financeiros, mas procurem gerir o bem-estar dos seus colaboradores através de um diálogo justo. Nesta conjuntura, julgo também que as implementações das entrevistas de saída têm que passar pela formação e apoio às equipas de Gestão de Recursos Humanos, pois, não se pode pedir a estas, que transformem esta nomenclatura numa simples peripécia administrativa.

Efetivamente, ao serem implementadas nas dinâmicas empresariais serão fulcrais, tanto para os processos de recrutamento e seleção como para a retenção de talentos pois, só assim, poderão ter cada vez mais um papel relevante na resposta aos desafios do contexto social e económico volátil que atualmente prolifera na maioria das organizações.

Por fim, não há neste estudo a intenção de esgotar esta temática já que, concluir significa rematar, ou pelo menos, circunscrever um campo de análise, o que em consciência está longe de ser alcançado e tão pouco constava nos propósitos deste trabalho. Esta abordagem procurou apenas ser um ponto de partida para futuros estudos similares que possam consolidar estas constatações e possam elaborar novas diretrizes para a implementação destas entrevistas no setor empresarial.

Referências Bibliográficas

- Almeida, F.N. (1995). *Psicologia para Gestores. Comportamentos de Sucesso nas Organizações*. Alfragide: Editora McGraw-Hill de Portugal, L^a
- Bancaleiro, J. (s.d.). EVP- Employer Value Proposition, p. 1. Disponível em <http://media.umadesign.com/000041/evpemployervalueproposition.pdf>
- Barros, P. C. (2019). *Entrevistas de saída. Porque não?* – por Susana Marques (Especialista de recursos humanos na TAP Air Portugal). Disponível em <https://inforh.pt/entrevistas-de-saida-porque-nao-susana-marques-especialista-de-recursos-humanos-na-tap-air-portugal/>
- Castro, C. (2012). Castro - 2012 - Características e finalidades da Investigação-Ação - Unknown.pdf.
- Caxito, F. de A. (2007). Recrutamento e Seleção de Pessoas, pp. 49–55. Disponível em https://books.google.pt/books/about/Recrutamento_E_Seleção_de_Pessoas.html?id=1sYmrgQEQXEC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Celinski, L. (1994). Recursos humanos: roteiro e instrumentos. Petrópolis: Vozes
- Cunha, M. I. D. (2016). *A rotatividade de pessoas em Unidades Hoteleiras: O papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Dissertação de mestrado em gestão e desenvolvimento de recursos humanos*. Instituto Politécnico do Porto - ISEG. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Feinberg, R. A.; Jeppeson, N. (2000). Validity of exit interviews in retailing. *Journal of Retailing and Consumer — Services*, Philadelphia, v. 7.
- Fernandes, A. (2006). A Investigação-acção como metodologia. *Projecto SER MAIS Educação Para a Sexualidade Online*, 1–11. Disponível em http://nautilus.fis.uc.pt/cec/teses/armenio/TESE_Armenio/TESE_Armenio/vti_cnf/TESE_Armenio_web/cap3.pdf
- Ferreira, J & Neves, J & Caetano, A (2001). Manual de psicossociologia das organizações. Lisboa: Mc Graw-Hill.
- Ferreira, P., Santos, C. (2019). Gestão de Pessoas a Preto e Branco. Vida Económica- Editorial SA. Porto.

- Fidalgo, F. Gouveia L.B. (2012) *Employee Turnover Impact in Organizational Knowledge Management: The Portuguese Real Estate Case*. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, Bucuresti, Romênia, v. 2
- Godoy, A.S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas* – RAE, 35(2), 57-63.
<https://doi.org/10.1590/S003475901995000200008>
- Günther, H.(2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-209.
<https://doi.org/10.1590/S010237722006000200010>
- Guimarães, M. F., & de Oliveira Arieira, J. (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Empresariais*
- Greenfield, T. B. (1993). *The Man Who Comes Back Through the Door in the Wall: Discovering Truth, Discovering Self, Discovering Organizations*. London: Routledge.
- Grupo Visabeira (s.d.). Perfil do Grupo. Disponível em: <https://grupovisabeira.com/pt/o-grupo>
- Groysberg, Boris & Spain, E. (2016). Entrevistas de desligamento fazem a diferença. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/entrevistas-de-desligamento-fazem-a-diferenca/>
- Linhares, C., M. & Barba, G., P. (2009). Práticas De Entrevista De Desligamento. Disponível em: https://pt.slideshare.net/anawillemann/entrevista-de-desligamento?from_action=save
- Marques, R.J. (2016). Administrando com gestão colegiada. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/administrando-com-gestao-colegiada/>
- Massingham, P. (2008). Measuring the Impact of Knowledge Loss: more than ripples on a pond? *Management Learning*, Wollong, Austrália , V. 39.
- Machado, D. C. J. & O. A. (2015). Rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços., pp. 1–20. Disponível em: http://portal.estacio.br/docs/revista-horus/2015/HORUS_2015_OK_DAIANE.pdf
- Marques, R. (2019). Para que serve a entrevista pós demissão? Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-o-objetivo-de-uma-entrevista-de-desligamento/>

- Martinelli, C. A. & Riszi, V. (n.d.). Implantação de entrevista de desligamento por meio de treinamento de pessoal: relato de uma experiência de estágio em Psicologia Organizacional. *VI Mostra de Pesquisa e Pós-Graduação IMED*. Retrieved from [https://www.imed.edu.br/Uploads/vanessarissi2\(área4\).pdf](https://www.imed.edu.br/Uploads/vanessarissi2(área4).pdf)
- Morales, F. (2018). Por quê deveria fazer entrevistas de saída em sua empresa. Retrieved July 3, 2019, from <https://blog.acsendo.com/pt/entrevistas-saida-empresa/>
- Rodrigues, O, D. (2017). *A Importância da Proposição de Valor do Empregado como Fator Motivacional e de Retenção do Colaborador*. Faculdade de Economia e Gestão do Porto.
- Silva, R.M. & Alavarães, A. (2012). Entrevista de Desligamento: Uma Análise em Empresas do Segmento Contábil. *Revista Da Faculdade de Administração e Economia*, 3(2), 166–178. <https://doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v3n2p166-178>
- Silva, T, J, M. (2014). *A Percepção da Proposição de Valor para o Empregado e o Tipo de Comprometimento com a Organização*. Faculdade de Economia e Gestão do Porto. Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/77418/2/33529.pdf>
- Nonaka, I; Takeuchi, H. (1997) Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, N, A, F, D. (2013). *Entrevista de desligamento: uma ferramenta de gestão de RH*. Universidade Tuiuti do Paraná.
- Reis, L.F (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. ISBN: 978-972-8871-31-4. Lisboa: Editora RH.
- Rocha, O.A (1997), *Gestão de Recursos Humanos*, 1ªEdição, Editorial Presença.
- Rodrigues, O, D. (2017). *A Importância da Proposição de Valor do Empregado como*
- Serrat, O. (2010) *Knowledge Solutions - Tools, Methods and Approaches to Drive Development Forward and firrhance Its Effects*. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank.
- Thomas, K. W. (1992). *Conflict and Negotiation Processes in Organizations*. *Consulting Psychologists Press*. Califórnia: 2º edição, vol 3.
- UNIPAR, 6(2), 203–214. Retrieved from <http://www.revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/309/280>

ANEXOS

Anexo 1 - Entrevista de Saída: Linhas de Orientação

ENTREVISTA DE SAÍDA (algumas linhas de orientação)

Uma breve introdução acerca do propósito da entrevista de saída

- Começar por referir que é uma prática recorrente na empresa;
- Dizer o que vamos focar ao longo da mesma (motivos de saída, organização do departamento, relacionamento com os colegas, chefia e empresa)

I. QUESTIONAR ACERCA DO MOTIVO OU MOTIVOS QUE LEVARAM AQUELA PESSOA A PEDIR RESCISÃO CONTRATUAL

- Dependendo do que a pessoa nos indica, tentar esmiuçar ao máximo. Fazendo questões como “teve algum aumento salarial nos últimos anos? “qual era a sua expectativa em relação a função que está a desempenhar quando iniciou na empresa? “; “ao nível da tarefa, quando se sentiu com mais motivação?”.
- **EX.** se um dos motivos ou se o candidato referir que está desmotivado com o trabalho que desempenha podemos questionar algo do género “Que ações tomou para contornar essa desmotivação?”
- Questionar também se foi tendo feedback por parte da sua chefia ao longo do tempo;
- O que poderia ser melhorado no exercício da sua função? (aqui tentamos perceber qual o motivo que teve mais peso na decisão de deixar a empresa);
- Há quanto tempo estava a procura de uma nova oportunidade de trabalho? Estava à procura?
 - Se disser que já tem outra proposta fixa, tentamos perceber como é essa oportunidade e podemos questionar acerca do salário e condições que o novo posto de trabalho lhe vai oferecer.
- No fim, se virmos que o colaborador, não apresenta mais motivos, fazemos um balanço geral dos que ele nos forneceu e questionar se não tem mais nenhum motivo.

II. EQUIPA DE TRABALHO

- Quem é a sua chefia direta?
- Como é que descreve a sua atual equipa de trabalho? (fale das fragilidades e potencialidades)
- Pode indicar-me com quem sentiu que aprendeu mais na empresa? A nível do seu departamento. Quem é que se destaca para si?
 - Porque é que destaca essas pessoas?
- E se fosse chefe, que fragilidades na sua equipa, que ideias implementaria para colmatar as possíveis fragilidades?
- Acha que no momento atual, a equipa onde está inserido encontra-se no máximo da sua potencialidade?
 - Como é o volume de trabalho?
 - O modelo de gestão da equipa é satisfatório para a sua equipa?

III. CHEFIA

- Como é que descreve o seu superior enquanto chefe? Que aspetos positivos me consegue indicar ou melhorias?
- Que tipo de relacionamento consegue estabelecer com o seu chefe?
- Como descreve o ambiente na sua equipa?

IV. O GRUPO (EMPRESA)

- Que sugestões ao nível de processos de RH poderia dar? (quando ao processo de seleção, recrutamento, etc)
 - Que informações nos pode dar para melhorarmos os nossos processos de RH?
- Sempre que precisou de recorrer ao departamento de RH, as suas questões foram claramente e prontamente respondidas?
- Quais são para si, os desafios que a empresa enfrentará no futuro? A nível da sua função.
 - Acha que a sua atual equipa conseguirá alcançar esses desafios?

V. FINAL

- Recomendaria a empresa?
 - Que conselhos daria a alguém que lhe fosse questionar acerca da empresa?
- No fim perguntar se tem alguma dúvida quanto ao processo de saída

Anexo 2 – Guião de Entrevista de Saída



GUIÃO DE ENTREVISTA DE SAÍDA

|

Nome: _____

Departamento: _____ Função: _____

Superior Direto: _____

Data de Admissão: ____/____/____ Data de Demissão: ____/____/____

I. MOTIVO/S QUE CONTRIBUÍRAM PARA A SAÍDA DO COLABORADOR

II. FUNÇÕES – FALE-ME UM POUCO DAS SUAS ATUAIS FUNÇÕES**III. EQUIPA DE TRABALHO**

Linhas de Orientação: “Como é que descreve a sua atual equipa de trabalho? (fale das fragilidades e potencialidades)”; Indique-me com quem sentiu que aprendeu mais na empresa? Quem é que destaca para si no seu departamento? (Porque destaca essas pessoas?)”; “Se fosse chefe do departamento, que ideias implementaria para colmatar possíveis fragilidades?”; “Acha que no momento atual, a equipa onde está inserido encontra-se no máximo da sua potencialidade?”; “Como é o volume de trabalho?”; “O modelo de gestão aplicado atualmente no departamento é satisfatório para a sua equipa?”

IV. CHEFIA

Linhas de Orientação: “Como é a sua chefia direta?”; “ Como é que descreve o seu superior enquanto chefe? (Indicar aspetos positivos ou melhorias)” ; “Que tipo de relacionamento consegue estabelecer com o seu chefe?”

V. O GRUPO (EMPRESA)

Linhas de Orientação: “Que sugestões ao nível de processos de RH poderia dar para melhorarmos os nossos processos?” ; “Sempre que precisou de recorrer ao departamento de RH, as suas questões foram claramente respondidas?” ; “Quais são para si, os desafios que a empresa enfrentará no futuro? (A nível da sua função – Acha que a equipa conseguirá alcançar esses desafios? “; “Recomendaria a empresa? (Que conselhos daria a alguém que lhe fosse questionar acerca da empresa?”

VII. DÚVIDAS RELATIVAS AO PROCESSO DE SAÍDA**Data:** ____/____/____**Responsável pela entrevista**

Anexo 3 – Formulário de Entrevista de Saída



FORMULÁRIO DE ENTREVISTA DE SAÍDA

Pretendemos melhorar ainda mais o nosso *modus operandi* e intensificar um bom ambiente organizacional no Grupo Visabeira. Se por alguma razão não achar oportuno responder algum ponto, sinta-se a vontade para não fazer. **As suas respostas serão mantidas em confidencialidade.**

Nome: _____

Departamento: _____ Função: _____

Superior Direto: _____

Data de Admissão: ____/____/____ Data de Demissão: ____/____/____

1. **Indique qual/s o/os principal/s motivo/s que contribuíram para a sua saída. Justifique brevemente.**

2. **Faça uma avaliação da empresa em relação aos aspetos mencionados abaixo:**

E – Excelente B – Bom N – Neutro I – Insuficiente

- Relacionamento Interpessoal:

- Recursos Físicos, materiais e tecnológicos (estrutura física para trabalhar):

- Valores e normas da empresa:

- Planeamento, organização e metas estabelecidas:

- Relação com o seu/sua superior/a direto/a:

- Canais de Comunicação Internos:

- Oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional:

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA DE SAÍDA

- Salário e Benefícios oferecidos:

Sentia-se confortável com a função que realizava?

Totalmente ___ Parcialmente ___ Não ___

Tem algumas sugestões de aspetos a melhorar na Empresa?

Voltaria a trabalhar connosco? Porquê?

Recomendaria o Grupo a amigos ou familiares como um bom local para se trabalhar?

Sim ___ Não ___

Comentários:

Responsável pela entrevista:

Data: ___/___/___

Anexo 4 – Anúncio Desenhador

GRUPO VISABEIRA RECRUTA

DESENHADOR (M/F) – Portalegre

Principais funções:

- Ler e interpretar desenhos de sistemas elétricos;
- Verificar com exatidão todos os traçados e outros elementos essenciais comparando o desenho com as especificações recebidas, a fim de, se necessário, as retificar;

REQUISITOS:

- 12º Ano técnico-profissional em área tecnológica ou formação superior adequada;
- Valorizamos experiência profissional anterior na função;
- Sólidos conhecimentos de desenho;
- Conhecimentos de AUTOCAD;
- Competências de rigor, dinamismo, trabalho em equipa e planeamento e organização do trabalho;
- Disponibilidade para trabalhar na zona de Portalegre.

Para formalizar a sua candidatura, registre-se em www.grupovisabeira.com ou envie CV atualizado para rh@grupovisabeira.com

Anexo 5 – Anúncio Técnico Superior de Segurança e Higiene no Trabalho

GRUPO VISABEIRA RECRUTA

TÉCNICO/A SUPERIOR DE SEGURANÇA E HIGIENE NO TRABALHO (AÇORES – SÃO MIGUEL)

PRINCIPAIS FUNÇÕES:

- Efetuar avaliações de risco dos Locais de Trabalho;
- Desenvolver planos de prevenção e proteção no âmbito da Segurança e Higiene no Trabalho;
- Efetuar o levantamento das necessidades de ações de formação, informação, sensibilização na área de Segurança e sua implementação;
- Operacionalizar as políticas de Segurança e Higiene no Trabalho.

REQUISITOS:

- Formação superior na área de Engenharia;
- Valorizamos experiência profissional anterior na função;
- CAP de Técnico Superior de Segurança e Higiene no trabalho válido;
- CCP de Formador;
- Competências de rigor, dinamismo, trabalho em equipa e planeamento e organização do trabalho;
- Disponibilidade para viajar por todo o arquipélago;
- Carta de Condução

Para formalizar a sua candidatura, registe-se em www.grupovisabeira.com ou envie CV atualizado para rh@grupovisabeira.com, indicando a função para a qual se candidata.

Anexo 6 – Anúncio Contabilista, Economista ou Gestor

CONTABILISTA, ECONOMISTA OU GESTOR/A – FLUÊNCIA NA LÍNGUA ALEMÃ (VISEU)

PRINCIPAIS FUNÇÕES:

- Garantir o cumprimento dos normativos contabilísticos;
- Garantir o cumprimento das obrigações fiscais e legais;

REQUISITOS:

- Licenciatura e/ou Mestrado na área de Gestão de Empresas, Contabilidade ou Economia;
- Fluência na Língua Alemã (fator eliminatório)
- Valorizamos experiência anterior em tarefas de contabilidade;
- Apresentação Cuidada;
- Capacidade de trabalho em equipa, organização e planeamento;
- Facilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal;
- Espírito de iniciativa e proatividade;

Para formalizar a sua candidatura, registe-se em www.grupovisabeira.com ou envie CV atualizado para rh@grupovisabeira.com, indicando a função para a qual se candidata

Anexo 7 – Modelo de Descrição e Análise de Funções GOEP



Recrutamento & Seleção

Desenvolvimento de Carreiras

Orientação Vocacional

MODELO DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES

1. Identificação

Função:

Direção/ Departamento:

Nome do Titular:

Substituto:

Substitui:

Responsável Hierárquico:

2. Descrição da Função

Função Geral: (a missão da função).

Tarefas principais:

Regulares: (constituem o trabalho previsto para os titulares, na sua atividade normal ao longo do dia ou da semana)

Periódicas: (tarefas executadas em períodos regulares – mensais e anuais)

Tarefas complementares: (tarefas que, não estando associadas à função, podem ser realizadas pelo titular devido a circunstâncias especiais)

3. Perfil da Função

Atuais:

Mínimas requeridas:

Experiência profissional mínima requerida:

Recrutamento & Seleção

Desenvolvimento de Carreiras

Orientação Vocacional

MODELO DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES

Conhecimentos técnicos requeridos:

Competências pessoais:

| | Perfil individual de competências | Nível mínimo requerido |
|---------------------------|--|------------------------|
| Competências transversais | Ex: Adesão aos valores organizacionais | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Competências Específicas | Ex: Planeamento, organização e método | |
| | | |
| | | |
| | | |

Condições particulares para o exercício da função:

Riscos físicos associados à função:

Equipamento e material utilizado:

| | |
|----------------------------|----------------------------|
| Contactos internos: | Contactos externos: |
|----------------------------|----------------------------|

Assinaturas:

| | |
|---------------------|---------------------------------|
| Colaborador: | Responsável Hierárquico: |
|---------------------|---------------------------------|

Anexo 8 – Manual de Funções Postos de Trabalho



MANUAL DE FUNÇÕES POSTOS DE TRABALHO

|

Elaborado por Direção de Recursos Humanos
Aprovado em XX/XX/XXXX

| | | |
|--|---|--|
|  grupo visabeira | MANUAL DE FUNÇÕES POSTOS DE TRABALHO | Versão: 0.1 Página 2 de 6 |
|--|---|--|

Índice

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Identificação | 3 |
| 2 | Missão | 3 |
| 3 | Dimensões | 3 |
| 4 | Finalidade e Objectivos / Responsabilidades e Tarefas | 3 |
| 5 | Perfil da Função | 3 |

| | | |
|--|---|--|
|  grupo visabeira | MANUAL DE FUNÇÕES POSTOS DE TRABALHO | Versão: 0.1 Página 3 de 6 |
|--|---|--|

1 Identificação

Função: Melhoria contínua de processos financeiros e de negócio

Direção/ Departamento: Melhoria contínua

Empresa: Visabeira Pró

Dependência Direta: Administração/CFO

Interações Funcionais: Equipe dos serviços partilhados, equipe de IT

Substituto: Não tem

Substitui: Não tem

2 Missão

Adequar a informação e os processos financeiros e operacionais às necessidades da organização.

3 Dimensões

Número de Colaboradores:

~~Directos:~~ nenhum

Totais: nenhum

| | | |
|---|---|---|
|  | <p>MANUAL DE FUNÇÕES POSTOS DE TRABALHO</p> | <p>Versão: 0.1</p> <p>Página 4 de 6</p> |
|---|---|---|

4 Responsabilidades e Tarefas

Tarefas Principais (Realizadas no dia a dia, sem periodicidade definida)

As tarefas realizadas não são recorrentes e têm uma duração de realização muito curta, portanto as tarefas que estou a realizar hoje são diferentes das que realizei na semana passada e serão diferentes das realizadas na próxima semana. No entanto todas têm em comum que têm como objetivo melhorar informação de gestão e procedimentos.

Tarefas Periódicas (Realizadas com periodicidade definida: semanalmente, mensalmente, anualmente)

Preparar e analisar os dados de segmentação de clientes das lojas da Vista Alegre associados ao projeto piloto Kaizen VOC, mensal e semanal

Tarefas Complementares (Tarefas que, não estando associadas à função, podem ser realizadas pelo titular devido a circunstâncias específicas)

5 Perfil da Função

Requisitos da Função:

Habilitações Académicas/ Literárias: Licenciatura

Experiência Profissional Mínima na Função: não há mínimo

Conhecimentos Técnicos ou Credenciações Exigíveis: Conhecimento do programa de gestão SAP

Perfil de Competências:

| | <u>Competência</u> | <u>Definição da Competência</u> | <u>Ponderação</u> | <u>Indicadores Comportamentais de desempenho</u> (3 indicadores por competência) |
|---|---------------------------|---|-------------------|---|
| <u>Competências Transversais</u> | Versatilidade | Capacidade de compreender e trabalhar com todas as áreas dos serviços partilhados e negócios do Grupo | | Não existem |
| | Conhecimento dos negócios | Conhecimento do funcionamento dos vários negócios do Grupo | | Não existem |
| | Comunicação | Capacidade de expressar com clareza e perceber do mesmo modo os vários interlocutores | | Não existem |
| | | | | - - - |
| | | | | - - - |
| <u>Competências Específicas à Função</u> | Conhecimentos de SAP | Bons conhecimentos do programa de gestão e portais colaborativos | | Não existem |

5 Perfil da Função

Requisitos da Função:

Habilitações Acadêmicas/ Literárias: Licenciatura

Experiência Profissional Mínima na Função: não há mínimo

Conhecimentos Técnicos ou Credenciações Exigíveis: Conhecimento do programa de gestão SAP

Perfil de Competências:

| | <u>Competência</u> | <u>Definição da Competência</u> | <u>Ponderação</u> | <u>Indicadores Comportamentais de desempenho</u> (3 indicadores por competência) |
|---|---------------------------|---|-------------------|---|
| <u>Competências Transversais</u> | Versatilidade | Capacidade de compreender e trabalhar com todas as áreas dos serviços partilhados e negócios do Grupo | | Não existem |
| | Conhecimento dos negócios | Conhecimento do funcionamento dos vários negócios do Grupo | | Não existem |
| | Comunicação | Capacidade de expressar com clareza e perceber do mesmo modo os vários interlocutores | | Não existem |
| | | | | - - - |
| | | | | - - - |
| <u>Competências Específicas à Função</u> | Conhecimentos de SAP | Bons conhecimentos do programa de gestão e portais colaborativos | | Não existem |

5 Perfil da Função

Requisitos da Função:

Habilitações Acadêmicas/ Literárias: Licenciatura

Experiência Profissional Mínima na Função: não há mínimo

Conhecimentos Técnicos ou Credenciações Exigíveis: Conhecimento do programa de gestão SAP

Perfil de Competências:

| | <u>Competência</u> | <u>Definição da Competência</u> | <u>Ponderação</u> | <u>Indicadores Comportamentais de desempenho</u> <u>(3 indicadores por competência)</u> |
|---|---------------------------|---|-------------------|--|
| <u>Competências Transversais</u> | Versatilidade | Capacidade de compreender e trabalhar com todas as áreas dos serviços partilhados e negócios do Grupo | | Não existem |
| | Conhecimento dos negócios | Conhecimento do funcionamento dos vários negócios do Grupo | | Não existem |
| | Comunicação | Capacidade de expressar com clareza e perceber do mesmo modo os vários interlocutores | | Não existem |
| | | | | - - - |
| | | | | - - - |
| <u>Competências Específicas à Função</u> | Conhecimentos de SAP | Bons conhecimentos do programa de gestão e portais colaborativos | | Não existem |

| | | |
|---|---|--|
|  | MANUAL DE FUNÇÕES POSTOS DE TRABALHO | Versão: 0.1 Página 6 de 6 |
|---|---|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | - |
| | | | | - |
| | | | | - |



Condições de Trabalho:

Horário: 9h-12h30 e 14h a 18h30, dias úteis

Local de Trabalho: Sede do Grupo no Palácio do Gelo

Equipamento Necessário: computador e telemóvel

Programas e Acessos Informáticos Utilizados/Email: Programa de gestão, portais internos, correio eletrónico, internet

Riscos Físicos: sem condicionantes

Equipamentos Proteção Individual e Fardamento: não há necessidade de equipamentos

Deslocações em Serviço: sim, para workshops em unidades do Grupo em Portugal

1 Identificação

Função: Responsável Departamento

Direção/ Departamento: Contabilidade Nacional Turismo, C&S, Imobiliária, Global e Industria

Empresa: Visabeira Pro – estudos e investimentos SA

Dependência Direta: Filipe Silva

Interações Funcionais: responsáveis contabilidade, contabilistas, auditores, autoridade tributária

Substituto: diretor contabilidade

Substitui: diretor contabilidade

2 Missão

Realização contabilidade e cumprimento de obrigações legais e fiscais

3 Dimensões

Número de Colaboradores:

? Directos:10

? Totais:10

4 Responsabilidades e Tarefas

Tarefas Principais (Realizadas no dia a dia, sem periodicidade definida)

- . Imputar, conferir e validar imputações de proveitos na contabilidade via interfaces
- . Analise saldos contra natura
- . Elaboração e lançamento de verbetes de operações diversas
- . Especializações de clientes e fornecedores (criação de objetos)
- . Lançamento vários para emissão de cheques (IUC, etc)
- . Acompanhar o Portal VIA CTT e tratar da documentação
- . Abertura de cadastros de imobilizado

- . Apoio fiscal
- . Outras (gestão documental, erros de lançamento, caixas, reconciliações bancárias)
- . Monitorização de eventuais infrações fiscais no site das finanças
- . Análise das contas de acréscimos e diferimentos, custos e proveitos
- . Conciliações Contas
- . Planos contas, códigos IVA e IRF, divergentes e razão especial
- . Estruturas Balanços / DR / Mapas fiscais
- . Avaliação ME, saldos anómalos, etc...
- . Manutenção dos cadastros fiscais nas finanças
- . Acompanhar e responder às inspeções fiscais
- . Responder pedidos de informação do fisco
- . Planos contas, códigos IVA e IRF, divergentes e razão especial
- . Criação contas
- . Estruturas Balanços / DR / Mapas fiscais
- . Avaliação ME, Acruals, classes de imobilizado, saldos anómalos, etc...

Tarefas Periódicas (Realizadas com periodicidade definida: semanalmente, mensalmente, anualmente)

- | | |
|--|-----------------|
| . Cálculo da estimativa de imposto e derrama | Anual |
| . Cálculo de impostos diferidos | Anual |
| . Cálculo e ajudas de custo | Anual |
| . Cálculo gastos financiamento | Anual |
| . Cálculo RETGS | Anual |
| . Discussão da modelo 22 com auditores quando aplicável e entrega nas finanças | Anual |
| . Cálculo e lançamento de ajuste do pessoal | Anual |
| . Cálculo e lançamento de Pro -Ratas | Anual |
| . Análise mapa de imparidades | Anual |
| . Análise de Reconciliações Bancárias | Anual |
| . Análise de Caixas | Anual |
| . Preparação do dossier de preços de transferência | Anual |
| . Preparação de Dossier Fiscal e entrega nas finanças das empresas do RETGS | Anual |
| . Apuramento, entrega e envio de declarações de rendimentos retidos (modelo 10) | Anual |
| . Preparação e entrega da IES | Anual |
| . Transporte de saldos | Anual |
| . Apuramento de resultados | Anual |
| . Preparação dos mapas de fim de exercício (Balanço, DR, DFC, e respetivos anexos) | Anual |
| . Envio de Outras Obrigações Acessórias (M34, M39 etc) | Anual |
| . Pedido de reembolso na comunidade | Anual |
| . Preparação do processo de auditoria (Check List Auditores, Salas, Reuniões) | Semestral/Anual |
| . Resposta a pedidos de auditoria (Check List Auditores) | Semestral/Anual |
| . Cálculo do pagamento por conta e especial por conta | Trimestral |
| . Apuramento das retenções na fonte IRS /IRC / entrega nas finanças | Mensal |
| . Apuramento e entrega do imposto de selo | Mensal |
| . Mapas recapitulativos | Mensal |

| | | |
|---|---|---|
|  | MANUAL DE FUNÇÕES POSTOS DE TRABALHO | Versão: 0.1 2006 Página 5 de 7 |
|---|---|---|

| | |
|---|---------------------|
| . Avaliação de moeda externa | Mensal |
| . Transferência de clientes para cobrança duvidosa | Mensal |
| . Lançamento de imparidades | Mensal |
| . Lançamento de reversões de imparidades | Mensal |
| . Análise e execução do accruals | Mensal |
| . Análise investimento em curso | Mensal |
| . Análise e execução das amortizações | Mensal |
| . Resposta inquéritos INE, Intrastat, Banco Portugal e outros | Mensal |
| . Tratamento imparidades de clientes, stocks, investimentos financeiros e outros ativos | Mensal |
| . Apuramento, registo e atualização de impostos diferidos | Mensal |
| . Conferência saldos intergrupo | Mensal |
| . Transferências de compras para o CMVMC | Mensal |
| . Apuramento de IVA | Mensal / Trimestral |
| . Pedidos de reembolso de IVA | Mensal / Pontual |

Tarefas Complementares (Tarefas que, não estando associadas à função, podem ser realizadas pelo titular devido a circunstâncias específicas)

- . Lançamento de faturas de fornecedores
- . Conciliações bancárias
- . Análise balanço e demonstração de resultados
- . Formação em contabilidade/fiscalidade
- . Análise de indicadores económicos


5 Perfil da Função

Requisitos da Função:

Habilitações Académicas/ Literárias: Licenciatura em Contabilidade/Gestão/Economia

Experiência Profissional Mínima na Função : 5 anos

Conhecimentos Técnicos ou Credenciações Exigíveis: conhecimentos sólidos de contabilidade e fiscalidade

| | | |
|---|---|---|
|  | MANUAL DE FUNÇÕES POSTOS DE TRABALHO | Versão: 0.1 2006 Página 6 de 7 |
|---|---|---|

Perfil de Competências:

(mais alguns?)

| | <u>Competência</u> | <u>Definição da Competência</u> | <u>Ponderação</u> | <u>Indicadores Comportamentais de desempenho</u> (3 indicadores por competência) |
|---|---|--|--------------------------|---|
| <u>Competências Transversais</u> | <i>Assiduidade e Pontualidade</i> | <i>Cumprimento dos horários de trabalho e ausência de faltas ao trabalho</i> | | - Ausência de atrasos nos horários de entrada - Ausência de faltas injustificadas - N° Faltas justificadas inferior a 3 no último ano |
| | Conhecimento de línguas | Falar e escrever inglês e francês | | -inglês técnico -francês técnico -outras línguas |
| | | | | - - - |
| | | | | - - - |
| | | | | - - - |
| <u>Competências Específicas à Função</u> | <i>Conhecimentos de fiscalidade e contabilidade</i> | <i>Experiência em contabilidade mínima de 5 anos</i> | | -apuramento e entrega de impostos - Conhecimento das obrigações fiscais -conhecimento do plano de contas |
| | | | | - - - |
| | | | | - - - |
| | | | | - - - |

Condições de Trabalho:

| | | |
|---|---|---|
|  | MANUAL DE FUNÇÕES POSTOS DE TRABALHO | Versão: 0.1 2006 Página 7 de 7 |
|---|---|---|

Horário : 9-12.30 / 14-18.30

Local de Trabalho: Viseu

Equipamento Necessário: computador portátil

Programas e Acessos Informáticos Utilizados/ Email : acesso a email, internet, sap, registo de evidências, gestão documental e portais colaborativos

Riscos Físicos: n/a

Equipamentos Proteção Individual e Fardamento : n/a

Deslocações em Serviço: pontuais em casos de fiscalizações ou à autoridade tributária

Anexo 9 – Política de Recrutamento

Grupo Visabeira

Política de recrutamento

A nossa política de recursos humanos engloba todos os nossos valores. A Visabeira tem como principais objetivos garantir as melhores práticas e assegurar uma maior Segurança da Informação quer de forma interna quer de forma externa. Desta forma conseguiremos alcançar os melhores candidatos nos processos de recrutamento e seleção de pessoal, e integrá-los de forma a poder-mos orienta-los ao longo da sua carreira no grupo.

1) A nossa perspetiva internacional

- A nossa presença nacional e internacional permite-nos desenvolver as nossas mais diversas panóplias de negócio atingindo um forte crescimento;
- Para atingirmos os nossos objetivos reconhecemos que os nossos colaboradores são a chave sucesso, tentando sempre encontrar os melhores nas áreas em que atuamos;
- Nesta perspetiva intercultural e interdisciplinar permite pois que os nossos colaboradores tenham a oportunidade de trabalhar em diferentes países onde têm a oportunidade de desenvolver competências linguísticas e tecnológicas;

2) Gestão do talento, do desenvolvimento e do desempenho

- A nossa gestão de recursos humanos apoia a implementação das ferramentas necessárias para o desenvolvimento contínuo das pessoas e da empresa;
- Estamos empenhados em apoiar a diversidade e o equilíbrio de géneros onde existe uma política de igualdade de pagamentos;
- A dimensão internacional do grupo é utilizada como uma vantagem competitiva para deter e desenvolver talentos;

3) Saúde e segurança no trabalho

- As nossas condições de trabalho são criadas para garantir a sua segurança e saúde no trabalho uma vez que é um dos principais pilares da nossa gestão. Esta forma de pensar abrange todo o grupo o que nos torna a todos responsáveis pelos riscos e garante a nossa própria e segurança e a dos que nos rodeia;
- Em 2012, tornamo-nos membros ativo do Global Compact das Nações Unidas, de forma a apoiar os Dez Princípios do Pacto Global, relacionados com Direitos Humanos, Direitos do Trabalho, Proteção do Meio Ambiente e Combate à Corrupção em todas as suas formas.

4) Condições de trabalho e emprego

- Na Visabeira responsabilizamo-nos por garantir um ambiente saudável a todos os colaboradores bem como condições favoráveis de trabalho e políticas de flexibilidade que permitam um melhor equilíbrio entre o trabalho e a família;
- O nosso compromisso vai para além dos nossos próprios colaboradores. A Visabeira importa-se com todos os integrantes do ambiente organizacional, dentro e fora das nossas instalações. Insistimos para que estes adotem as medidas próprias de trabalho;
- Acreditamos que todo este leque de condições são imprescindíveis para se construir uma relação baseada na confiança e respeito mútuo dos colaboradores.

5) Política de proteção de dados

- O regulamento geral da proteção de dados, veio implementar novas regras sobre a forma do tratamento de dados pessoais, que entrou em vigor a 25 de Maio de 2018;
- A Visabeira sempre se orientou pela transparência e pelo respeito da privacidade dos seus clientes. Reconhecemos a importância de proteger as informações pessoais e estamos empenhados no processamento das mesmas de forma consciente e em consonância com as leis de proteção de dados aplicáveis em todos os países em que o grupo opera;
- Na Visabeira asseguramos, a sua intimidade e as suas opções, certificamos que a privacidade e segurança estão integradas em tudo o que fazemos;
- Não utilizamos os seus dados de forma que não lhe tenham sido informados e sem nos dar a o seu consentimento;

O QUE VAI MUDAR?

A nova legislação trás consigo uma maior salvaguarda aos titulares dos dados pessoais. Assegurando-lhes ainda mais controlo sobre a sua informação pessoal.

O objetivo da Visabeira passa por proteger as informações pessoais do utilizador e manter a respetiva exatidão da mesma.

A Visabeira não irá reter informações pessoais mais do que O necessário para o cumprimento da finalidade para quais as mesmas foram necessárias, incluindo a segurança do processamento em conformidade com as obrigações jurídicas e regulamentares.

MAIS DIREITOS

Ao titular dos dados assiste, nos termos da lei aplicável, os seguintes direitos:

- Direito de ser informado;
- Direito de acesso
- Direito de retificação/ eliminação
- Direito á oposição de marketing direto
- Direito à portabilidade dos dados
- Direito a apresentar uma queixa junto da autoridade supervisora
- Direito de oposição
- Direito de tirar o seu consentimento

A Visabeira poderá realizar alterações periódicas à presente declaração de privacidade bem como qualquer outra declaração de privacidade específica. Ao efetuar alteração a presente declaração de privacidade, será adicionada uma nova data no início da declaração de privacidade.

Anexo 10 – Manual de Competências

O que é uma Competência?

Conjunto de comportamentos ou conhecimentos que são requeridos num contexto específico, são observáveis e que por isso podem ser avaliados, estando diretamente relacionados com o nível de desempenho profissional.

Porque é que é importante utilizar as competências na avaliação de desempenho?

A Avaliação de desempenho baseada nas competências é uma ferramenta crucial de gestão de pessoas e trás muitos benefícios, entre eles, mais produtividade e uma maior orientação para os resultados. O uso dela permite identificar possíveis lacunas entre o que um profissional deveria obter e o que efetivamente obtém.

Assim, torna-se possível tomar decisões mais estratégicas dentro de uma organização, permitindo um acentuado crescimento profissional e um maior desempenho da equipa bem como, melhora a qualidade das relações entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos rodeados por um ambiente de aprendizagem e responsabilidade continua.

Alguns exemplos de competências

| Gerir Prioridades | Orientação por objetivos |
|--|---|
| Ex. Articula o seu trabalho de acordo com as atividades das outras secções. | Ex. Define as suas atividades de acordo com o seu grau de importância. |
| Trabalhar em Condições adversas | Gerir Emoções |
| Ex. Desempenha tarefas em diferentes condições atmosféricas. | Ex. Mostra empatia para com os seus colegas e chefias. |
| Flexibilidade e Iniciativa | Autoconfiança e Atenção ao Detalhe |
| Ex. É capaz de se adaptar a qualquer situação, e de sugerir ideias para alcançar um novo objetivo. | Ex. Escolhe o método eficaz, tentando atingir o sucesso, tomando dos pequenos detalhes e a qualidade do trabalho. |
| Ética e Integridade | Comunicação e Escuta Ativa |
| Ex. Mantém uma postura ética e íntegra no que concerne a informações confidenciais da empresa. | Ex. Promove e demonstra a escuta ativa. |
| Trabalhar em equipa e Empatia | Orientação para os resultados |
| Ex. Partilha informações e conhecimentos e influencia construção a relação duradouras no ambiente de trabalho. | Ex. Introduce correções a resultados negativos. |
| Networking | Autonomia |
| Ex. Atualiza rede de contactos, seja ela interna/ externa. | Ex. Antecipa a resolução de problemas que possam surgir |
| Responsabilidade | Resolução de problemas |
| Ex. Indica adequadamente as suas decisões. | Ex. Colabora com alternativas tangíveis em situações de reclamação. |
| Persuasão | Domínio Informático |
| Ex. Identifica e invoca a curiosidade do cliente de forma a satisfazer as suas necessidades. | Ex. Consegue trabalhar com vários programas, e desenvolver diferentes atividades ao mesmo tempo. |